

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

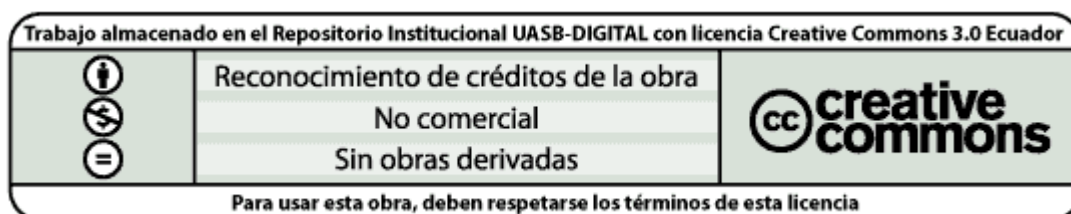
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño de un Modelo de Gestión basado en
Responsabilidad Social Empresarial.
Caso: Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Roberto Andrade Tamayo

2014



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Edison Roberto Andrade Tamayo, autor de la tesis intitulada “Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial. Caso: Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto a los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha, 05 de Marzo de 2014

Firma:
Edison Roberto Andrade Tamayo

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño de un Modelo de Gestión basado en
Responsabilidad Social Empresarial.
Caso: Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Roberto Andrade Tamayo

Tutor: Ing. Antonio Troya

Quito 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación: “*Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial. Caso: Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.*” se compone de 3 capítulos: 1.- Responsabilidad Social Empresarial, 2.- Diagnóstico de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. y 3.- Diseño del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

El primer capítulo contempla el marco teórico donde se analizan los conceptos de varios autores acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, de la norma ISO 26000, así como ejemplos de empresas ecuatorianas que ya utilizan a la RSE como parte fundamental de su estrategia de negocios. Finalmente se citan entidades que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador.

En el segundo capítulo se realiza un estudio estratégico de la situación actual de la empresa, se analiza su modelo de gestión y su estrategia de negocios.

Finalmente en el tercer capítulo se realiza el diseño del Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

El método de investigación de la tesis se basó en el estudio descriptivo de esta empresa en su conjunto, de su modelo de gestión y de sus principios (visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos, políticas) para determinar de una manera inferencial y con un enfoque predominante cualitativo las acciones y cambios que debe implementar Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. en su modelo de gestión actual para que esté enfocado en una Responsabilidad Social Empresarial.

La empresa Nokia Siemens Networks es una multinacional de Telecomunicaciones que nació en 2007 como la fusión de la empresa alemana Siemens con la finlandesa Nokia.

En Ecuador, esta multinacional tiene su representación con la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Palabras Claves: Responsabilidad Social, Modelo de Gestión, competitividad, sustentabilidad, estrategia de negocio, stakeholders.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida: mi esposa Alexandra, mis hijos Sebastián y María Sol, mis padres Enrique y Yolanda, a mis hermanos Rodrigo, María Angélica, Anita y finalmente mis sobrinos los cuales me han entregado su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones diarias, por darme la salud y la vida para haber cumplido este objetivo académico.

A mis padres, Enrique y Yolanda por ser mi ejemplo a seguir.

A mi esposa Alexandra y mis hijos Sebastián y María Sol por su amor y apoyo incondicional.

A mi tutor Ing. Antonio Troya por su colaboración y guía durante la elaboración de esta tesis.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por todos los conocimientos, valores y enseñanzas que me entregaron en los 2 años de carrera de posgrado.

INDICE DE CONTENIDOS

CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
PREGUNTA CENTRAL	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
HIPOTESIS O SUPOSICIÓN	14
CAPÍTULO I RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	15
1.1 Antecedentes y Generalidades	15
1.1.1 Generaciones de la Responsabilidad Social	15
1.1.2 Clases de Responsabilidad Social	17
1.1.2.1 La Teoría de la Pirámide	17
1.1.3 Visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social	18
1.1.4 Teorías de Responsabilidad Social Empresarial	20
1.2 Pacto Global y Responsabilidad Social	25
1.2.1 Los Diez Principios	26
1.3 Norma ISO 26000	27
1.3.1 Visión General	27
1.3.2 Contenido de la Norma ISO 26000	28
1.3.3 Importancia de la Norma ISO 26000	29
1.3.4 Aporte de la ISO 26000 a las organizaciones.	31
1.3.5 ¿Por qué no es certificable la Norma ISO 26000?	32

1.4 Los 7 Principios de la Responsabilidad Social	33
1.5 Aspectos Fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial	34
1.6 Empresas Socialmente Responsables en el Ecuador	37
1.7 Principales entidades ecuatorianas promotoras de la RSE	37
1.7.1 CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social)	37
1.7.2 IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial)	38
1.7.3 Fundación ESQUEL	39
1.8 Modelo de Gestión y Sistema de Gestión.....	41
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA NOKIA SIEMENS	
NETWORKS ECUADOR S.A.....	43
2.1 Descripción de la empresa	43
2.2 Estado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.	44
2.2.1 Rendición de cuentas	47
2.2.2 Transparencia.....	48
2.2.3 Comportamiento ético.....	49
2.2.4 Respeto a los intereses de los grupos de interés	51
2.2.5 Respeto al principio de legalidad.....	52
2.2.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento.....	53
2.2.7 Respeto a los derechos humanos.....	53
2.3 Modelo de Gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.....	55
2.3.1 Factores críticos del negocio.....	55
2.3.2 Estrategia.....	55
2.3.2.1 Enfoque	56
2.3.2.2 Innovación.....	56
2.3.2.3 Calidad	56
2.3.3 Valores Corporativos	57
2.3.3.1 Enfoque al cliente	57
2.3.3.2 Inspiración.....	57
2.3.3.3 Comunicación abierta	58
2.3.3.4 Ganar Juntos.....	58

2.3.3.5 Innovación.....	59
2.3.4 Objetivos	60
2.3.5 Metas.....	61
2.3.6 Indicadores y Planes de Acción	61
2.3.6.1 Gestión de Transformación y Rendimiento	62
2.3.6.2 Gestión de Cantidades y Capacidades	62
2.3.6.3 Gestión de Ventas	63
2.3.7 Organigrama funcional	64
2.3.7.1 Organigrama Global.....	66
2.3.7.2 Organigrama en el Ecuador	67
2.3.8 Conclusiones del actual Modelo de Gestión	68

CAPÍTULO III DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. 69

3.1 Acciones necesarias para cumplir con los 7 principios de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.	69
3.1.1 Rendición de cuentas	69
3.1.2 Transparencia	69
3.1.3 Comportamiento ético.....	70
3.1.4 Respeto a los intereses de los grupos de interés	70
3.1.5 Respeto al principio de legalidad	71
3.1.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento	71
3.1.7 Respeto a los derechos humanos.....	71
3.2 Nuevo Modelo de Gestión para la Empresa Nokia Siemens Networks Ecuador	72
3.2.1 Factores críticos del negocio.....	72
3.2.2 Estrategia.....	73
3.2.2.1 Enfoque	73
3.2.2.2 Innovación.....	74
3.2.2.3 Calidad	74
3.2.3 Valores Corporativos	75
3.2.3.1 Enfoque al cliente	75

3.2.3.2 Inspiración.....	75
3.2.3.3 Comunicación abierta	76
3.2.3.4 Ganar Juntos.....	76
3.2.3.5 Innovación.....	77
3.2.4 Objetivos	77
3.2.5 Metas.....	78
3.2.6 Indicadores y Planes de Acción	79
3.2.6.1 Gestión de Responsabilidad Social	79
3.2.7 Organigrama Funcional	80
3.2.7.1 Nuevo organigrama propuesto para Nokia Siemens Networks Ecuador ..	80
3.3 Conclusiones del nuevo Modelo de Gestión.....	82
3.4 Criterios de verificación del nuevo Modelo de Gestión	82
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	90
Anexo 1 EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN EL ECUADOR....	91
Anexo 2 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución de la RSE, generaciones.....	16
Cuadro 2. Visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	20
Cuadro 3. Tipos de Teorías de Responsabilidad Social Empresarial.....	21
Cuadro 4. Resumen de resultados de las encuestas realizadas	54
Cuadro 5. Gestión de Transformación y Rendimiento.....	62
Cuadro 6. Gestión de Cantidades y Capacidades.....	63
Cuadro 7. Gestión de Ventas.....	63
Cuadro 8. Organigrama Global.....	66
Cuadro 9. Organigrama Regional.....	67
Cuadro 10. Organigrama Nokia Siemens Networks Ecuador.....	67
Cuadro 11. Gestión de Responsabilidad Social.....	79
Cuadro 12. Nuevo Organigrama propuesto para Nokia Siemens Networks Ecuador.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Teoría de la Pirámide de Carroll.....	17
Gráfico 2. Visión General de la Norma ISO 26000.....	30
Gráfico 3. Temas claves en la Responsabilidad Social Empresarial.....	36

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde hace muchos años atrás, la Responsabilidad Social Empresarial está considerada como parte integral de la estrategia de negocio de una organización, que puede agregar valor y generar una ventaja competitiva.

Se trata de un elemento clave en el desarrollo y consolidación empresarial que toda organización podría adoptar.

La Responsabilidad Social también está considerada como parte importante de la sustentabilidad de las empresas, por ello, debería estar incluida en toda cultura organizacional para lograr así un respeto hacia las personas, comunidades y el medio ambiente en general.

Se trata de una nueva estrategia empresarial que asegura la competitividad de las organizaciones en este mundo globalizado, donde las ventajas comparativas de los negocios están basadas en los valores intangibles que éstas generen.

Dirigir conscientemente las actividades de una empresa hacia la creación de valor a largo plazo en los ámbitos humano, social y ecológico es un requerimiento que las sociedades actualmente están exigiendo cada vez con más presión.

Por todos estos motivos, se vuelve necesario realizar una investigación para incluir la Responsabilidad Social Empresarial en el actual Modelo de Gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador ya que se han identificado, de forma macro, algunas falencias en su estrategia de negocio frente a sus principales grupos de interés las cuáles podrán ser explicadas con detalle al hacer un diagnóstico integral de esta empresa para plantear las acciones o cambios que son necesarios implementar.

PREGUNTA CENTRAL

¿Qué acciones o cambios debe implementar la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. en su actual modelo de gestión para incluir la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia de negocio?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el actual modelo de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.
- Determinar los cambios a adiciones que se deben realizar al actual modelo de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. para incluir la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia de negocio.
- Elaborar criterios de verificación del nuevo modelo de gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial que se planteará.
- Propiciar una mejor conciencia social en los integrantes de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. con el nuevo modelo de Gestión.

SUPOSICIÓN O HIPÓTESIS

Sobre la base de principios y lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial se diseñará un modelo de gestión para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador que le permitirá mejorar su estrategia de negocio.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En este capítulo se presentará el marco teórico y conceptual del tema de investigación de esta tesis: “Responsabilidad Social Empresarial”, se tomarán las fuentes bibliográficas de varios autores para presentar de una forma clara las bases teóricas que se disponen para el desarrollo de esta investigación.

Se utilizará además materiales de apoyo que han sido desarrollados y publicados por empresas especializadas en este tema así como la Norma ISO 26000 que establece una Guía de Responsabilidad Social Empresarial para realizar un sumario de los conceptos más relevantes.

1.1 Antecedentes y Generalidades

A principios del siglo XX, la Responsabilidad Social Empresarial se asociaba directamente con la caridad y con la filantropía. Décadas después, en los años 70, se amplió el concepto hasta las dimensiones de lo ético y lo moral.

La Revolución Industrial fue la que inició formalmente el desarrollo de principios de responsabilidad social en la administración de las empresas, esto debido a que se daba prioridad a la máquina sobre los seres humanos, se pensaba únicamente en aumentar la productividad y los beneficios económicos y todo esto tuvo que cambiar radicalmente.

1.1.1 Generaciones de la Responsabilidad Social

El concepto de Responsabilidad Social ha evolucionado a lo largo del tiempo y es así que, según Simón Zadek: “la Responsabilidad Social Empresarial ha tenido su evolución en 3 etapas o generaciones bien definidas, siempre partiendo de la base de que la empresa debe cumplir con los requisitos legales vigentes”:

EVOLUCIÓN DE LA RSE			
REQUISITOS LEGALES	1RA. GENERACIÓN RSE NO ESTRATÉGICA	2DA. GENERACIÓN RSE ESTRATÉGICA	3RA. GENERACIÓN COMPETITIVIDAD
REGULACIONES IMPOSITIVAS, SALUD Y SEGURIDAD, DERECHOS DE LOS EMPLEADOS Y CONSUMIDORES, REGULACIONES AMBIENTALES	FILANTROPIA, ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL CORTO PLAZO, ESTÁNDARES	DIÁLOGO CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS, AUDITORÍA Y REPORTES DE SOSTENIBILIDAD, INVERSIÓN SOCIAL	ESTÁNDARES ENTRE PÚBLICOS DE INTERÉS, CONVENIOS, DESARROLLO DE INSTITUCIONES, POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA COMPETITIVIDAD RESPONSABLE, ALINEAMIENTO CON LA COMPETITIVIDAD NACIONAL

Cuadro 1. Evolución de la RSE, generaciones.

Fuente: Simón Zadek, *El estado de la Competitividad Responsable 2007*, Londres, 2007.

Primera generación. RSE no estratégica, que incluye acciones de marketing con causa, filantrópicas, benéficas, etc. Son acciones puntuales en relación con la comunidad.

Segunda generación. RSE estratégica, que incluye actividades en línea con los negocios de la empresa, diálogo con los públicos de interés, reportes de sustentabilidad, la adhesión al Pacto global, inversión responsable, entre otras.

Tercera generación. Competitividad responsable. Son acciones estructuradas y con objetivos a largo plazo, bajo el siguiente concepto: la empresa tiene un fin más allá de sus ganancias, el de crear valor no sólo para sus accionistas y empleados, sino para la sociedad en la que está inserta. Los instrumentos son de diverso tipo, como por ejemplo, los protocolos: SA 8000, GRI, AA 1000, Balance Social, Norma ISO 26000, etc.¹

Cabe destacar que la responsabilidad social va más allá del cumplimiento de las normativas vigentes dentro de las que opera una empresa, ya que, cumplir con la ley no sólo significa no delinquir sino también procurar un desarrollo socialmente responsable que abarca un campo más amplio que la ley.

¹ Simón Zadek, *El estado de la Competitividad Responsable 2007* (Londres: AccountAbility, 2007).

1.1.2 Clases de Responsabilidad Social

Para analizar las clases de Responsabilidades Sociales que existen en las empresas, Archie Carroll en 1991, desarrolló la Teoría de la Pirámide donde definió cuatro clases:

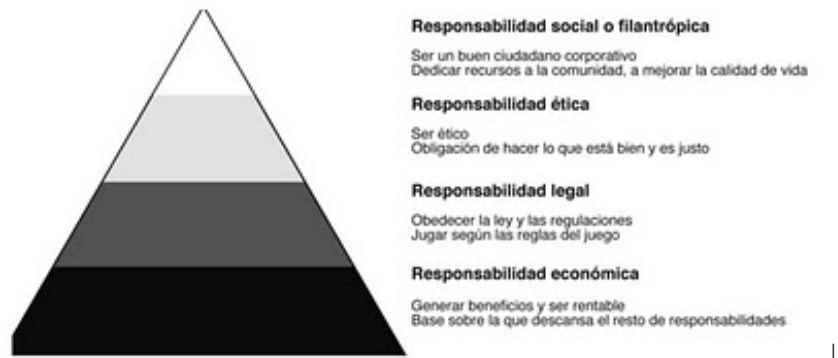


Gráfico 1. Teoría de la Pirámide de Carroll

Fuente: Archie Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Indiana, 1991

1.1.2.1 La Teoría de la Pirámide

En esta pirámide se plantean 4 clases de responsabilidades sociales para las empresas, existen responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide que son la base para el resto de responsabilidades.

Las 4 clases de responsabilidades sociales son: económicas, legales, éticas y sociales o filantrópicas.²

Responsabilidades Económicas.- Constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

² Archie Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* (Indiana: Business Horizons, 1991)

Responsabilidades Legales.- Se refieren al cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.

Responsabilidades Éticas.- Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa.

Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.

Responsabilidades Filantrópicas.- Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoran la calidad de vida de la población.³

Existe una diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas o sociales, las primeras existen porque la empresa desea cumplir con las normas éticas de la sociedad y en cambio las filantrópicas no constituyen una norma en el sentido ético o moral sino que representan una acción voluntaria por parte de las empresas.

Según la Pirámide de Carroll, para afirmar que una organización realiza responsabilidad social empresarial debe cumplir de manera simultánea con las 4 responsabilidades mencionadas: económica, legal, ética y social o filantrópica.

1.1.3 Visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social

Geoffrey Lantos en 2001 definió cuatro visiones para actividades de Responsabilidad Social:

³ Archie Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* (Indiana: Business Horizons, 1991)

Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la responsabilidad social empresarial y considera que el fin único de la empresa es la generación de ganancias y que su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes. En resumen indica que el objetivo es generar un máximo de utilidades respetando las leyes del lugar donde opera la empresa.

Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: también hace referencia al aspecto económico de la responsabilidad social empresarial pero aquí se considera también el cumplir con las normas tácitas del entorno donde se desenvuelve sin dejar de cumplir las leyes.

Visión de bienestar social: en esta visión se maximiza la consideración de la ética ya que la empresa debería considerar en todo momento el daño que puede causarle a la sociedad con sus acciones. En el caso de ocurrir algún daño a cualquier integrante de sus grupos de interés (*stakeholders*), la empresa debe hacerse totalmente responsable.

Visión de empresa al servicio de la comunidad: en esta visión se indica que la empresa debería utilizar sus recursos de la manera más eficiente posible y estar orientada a generar un bienestar en la sociedad.⁴

Además, Geoffrey Lantos en 2006 resumió de manera acertada las múltiples visiones que algunos autores han definido acerca del papel de las organizaciones frente a la sociedad.

Estos autores constituyen las principales corrientes que existen con respecto al tema de Responsabilidad Social:

⁴ Geoffrey Lantos, *The boundaries of strategic corporate social responsibility* (Massachusetts: Journal of Consumer Marketing, 2001)

AUTOR	PUNTO DE VISTA RESPECTO AL PAPEL DE LOS NEGOCIOS EN LA SOCIEDAD
Albert Carr	RSE-Económica: la responsabilidad está en maximizar utilidades. Los negocios tienen estándares de ética inferiores a los de la sociedad y no tiene responsabilidades más allá del cumplimiento de la ley.
Milton Friedman	RSE-Económica: maximización de utilidades con algunas restricciones. Las obligaciones de los negocios son maximizar utilidades, cumplir la ley y comportarse éticamente.
R. Edward Freeman	RSE-Ética: conciencia social. Los negocios deben ser sensibles a los daños potenciales que originen sus acciones económicas sobre los diferentes grupos de interés o partes interesadas (stakeholders).
Archie Carroll	RSE-Altruista: servicio comunitario/perspectiva de desempeño social corporativo. Las corporaciones deben usar sus vastos recursos para ayudar a la sociedad.

Cuadro 2. Visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Simon Zadek, *Corporate responsibility and competitiveness at the macro level*. Massachusetts, Corporate Governance, 2006

1.1.4 Teorías de Responsabilidad Social Empresarial

Elisabet Garriga y Domenec Melé en 2004 indicaron que el campo de la Responsabilidad Social Empresarial está compuesto por diferentes enfoques que son complejos, contradictorios y en ciertos casos muy poco claros.⁵

Por ello hicieron una contribución muy significativa al elaborar una cartografía de las principales teorías y aproximaciones en torno a la responsabilidad social de las empresas y lo hicieron en cuatro grupos:

⁵ Elisabet Garriga y Domenec Melé, *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. (Amsterdam: Kluwer Academic, 2004).

Tipos de teorías	Enfoques	Descripción corta
Teorías instrumentales (se enfocan en el logro de objetivos por medio de actividades sociales)	Maximización del valor para el accionista	Maximización del valor a largo plazo.
	Estrategia de ventajas competitivas	Inversión social en un contexto competitivo
		Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales
		Estrategias para la base de la pirámide (o segmento de bajos ingresos).
	Mercadeo de causa social	Actividades altruistas.
Teorías políticas (se enfocan en el uso del poder empresarial en la arena política)	Constitucionalismo corporativo	La empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable.
	Teoría del contrato social integrador	Supone un contrato social implícito firmado por todos los miembros de la sociedad.
	La ciudadanía corporativa	Se entiende a la empresa como un ciudadano con responsabilidades con la sociedad.
Teorías integradoras (se enfocan en la inclusión de exigencias sociales)	Gestión de asuntos sociales	Procesos corporativos de reacción a las cuestiones sociales y políticas que pueden afectar significativamente su negocio.
	Principio de responsabilidad pública.	El marco legal y las políticas públicas son tomadas como referencia para el desempeño.
	Gestión de grupos de interés	Sopesar los intereses de los <i>stakeholders</i> .
	Desempeño social corporativo.	Búsqueda de legitimidad social por medio de procesos que ofrezcan respuesta a problemas sociales.
Teorías éticas (se enfocan en lo que se debe hacer para construir una sociedad mejor)	Teoría normativa de grupos de interés	Examina las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos de interés.
	Derechos universales	Basados en los derechos humanos, laborales y el respeto al medio ambiente.
	Desarrollo sostenible	Se enfoca en el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras.
	El bien común.	Orientado hacia el bien común social.

Cuadro 3. Tipos de Teorías de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elisabet Garriga y Domenec Melé, *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, Journal of business ethics, 2004

Las **teorías instrumentales**: estas teorías miran a la empresa como instrumento para crear riqueza y a las actividades sociales para ayudarles a lograr réditos económicos.

Las **teorías políticas**: estas teorías mencionan al poder y análisis político como parte de la responsabilidad social de las empresas.

Las **teorías integradoras**: estas teorías se basan en examinar de la empresa a partir de su captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Estas demandas son consideradas en la forma en que se expresa la comunicación entre la sociedad y la empresa. Una vez que la empresa depende de la legitimidad y del prestigio social, pasa a incorporar las demandas sociales.

Las **teorías éticas**: se basan en los requerimientos éticos que amalgaman la relación entre la empresa y la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer en la necesidad de construir una sociedad mejor.⁶

Por su parte, Maria Emilia Correa en 2004 señaló que: el concepto de Responsabilidad Social se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.⁷

Durante la última década, el tema de Responsabilidad Social Empresarial ha llegado a convertirse en un tema cada vez más importante para las organizaciones, ya que las empresas están yendo mucho más allá del cumplimiento de la ley, normas y acciones filantrópicas y ahora están considerando temas más centrales del negocio como el manejo de los riesgos, la innovación y la creación de valor.

Hasta el momento, no se tiene una definición única o totalmente aceptada de Responsabilidad Social Empresarial, por ejemplo según Correa (2004) analizando las diferentes definiciones planteadas por actores claves relacionados al sector privado,

⁶ Juliano Flores, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

⁷ Maria Emilia Correa, Sharon Flynn y Aron Amit, *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial* (Santiago de Chile: CEPAL, 2004).

concluye que los conceptos que tienen en común son: la importancia social de la empresa, la gestión de los efectos en su cadena de valor, la consulta y comunicación con sus grupos de interés (stakeholders).

Alvarado en 2007 y Alvarado & Schlesinger en 2008 coinciden en que: hay una gran diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones sobre Responsabilidad Social Empresarial, indican que existen varios marcos referenciales útiles para explicar el concepto y definir las variables que lo componen.⁸

Por su parte, Brito en 2007 señaló que: uno de los actuales problemas de las empresas es lograr el equilibrio entre rendimiento económico y rendimiento social, recalando que las empresas deben ser competitivas y rentables y a su vez deben reconocer sus obligaciones no sólo con sus trabajadores, clientes, proveedores y accionistas, sino también con el medio ambiente y con una sociedad caracterizada por las minorías, identidades de género, sectores vulnerables y ciudadanos consumidores que son cada vez más activos.⁹

De acuerdo a Flores (2007): las diferentes definiciones encontradas en la literatura convergen en elementos comunes, como:

- a.-** El compromiso de las empresas de operar de tal forma que agreguen valor social a la comunidad.
- b.-** La decisión voluntaria de las empresas de adoptar prácticas de RSE.
- c.-** Los beneficios para la sociedad y grupos de interés involucrados (stakeholders).

⁸ Alejandro Alvarado y Walesska Schlesinger, *Naturaleza de la responsabilidad social empresarial percibida por los consumidores y su efecto en la reputación*. (Porto: 2008).

⁹ Morelba Brito, *Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la era pos-Enrom*. (Zulia: Universidad de Zulia, 2007).

d.- La conducta ética: La ética en estas definiciones frecuentemente va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocio aceptables.

e.- El desempeño ambiental: Aunque la RSE es un concepto amplio que atañe a distintas áreas del negocio, se resalta frecuentemente el desempeño en la conservación del medio ambiente.

f.- La adaptabilidad al contexto y realidad.¹⁰

Finalmente, la red Fórum Empresa (2010) entiende “la Responsabilidad Social Empresarial como una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenido de las generaciones futuras”.¹¹

En la literatura de Responsabilidad Social casi todos los autores coinciden en indicar que es una agrupación multidimensional de varios elementos, que difieren entre ellos en el número de variables consideradas, como los propios factores que lo integran, dando como resultado que las aplicaciones desarrolladas en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial resulten distintas en su dimensionalidad.

La Responsabilidad Social Empresarial, por tanto, es un tema de interés donde convergen elementos fundamentales para la gestión empresarial actual. En primer lugar, se trata de un tema de formación de capital con valor y además de un punto de encuentro entre la empresa, sus objetivos económicos, y su contextualización en el medio ambiente,

¹⁰ Juliano Flores, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

¹¹ RED FORUM EMPRESA, <http://www.empresa.org/> (consultada el 29 de Agosto 2013).

para lo cual se asume como punto de encuentro los sujetos de la empresa que actúan para producir los efectos hacia las comunidades y hacia el medio ambiente tras los objetivos de la empresa.

Finalmente, a la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial se la puede analizar desde 4 grandes enfoques:

Liberal: “La RSE de un negocio es aumentar sus ganancias sin pretender asumir otras obligaciones o responsabilidades que no le corresponden”. (Milton Friedman)

Social: “La RSE no es exclusiva de las empresas, sino de todas las instituciones de la Sociedad aunque el papel de la empresa en el tema es vital en su legitimación” (Peter Drucker).

Ético: “La RSE debe asumirse desde un enfoque integral, que permita dimensionar la moral equilibradamente con el criterio económico logrando la legitimidad o validez que requiere la empresa como institución social” (Adela Cortina).

Actual: “La integración voluntaria por parte de las empresas de las percepciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (Libro Verde de la Comunidad Europea).

1.2 Pacto Global y Responsabilidad Social

El Pacto Global es un llamado de la Organización Internacional de las Naciones Unidas (ONU) a las empresas en el mundo para que de forma voluntaria alineen sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados en áreas de enfoque como: derechos humanos, normas laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción. Estas áreas enmarcan el concepto de responsabilidad social de las empresas.¹²

¹² Red Pacto Mundial México, “¿Qué es el Pacto Mundial?”, http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2 (consultada el 20 de agosto de 2013).

El objetivo del Pacto Global es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de estos 10 principios.¹³

1.2.1 Los Diez Principios

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales

Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.

Principio 5: Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.

Principio 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

¹³ Pacto Global de las Naciones Unidas, “Global Compact”, <http://www.lsqa.com/pacto-global> (consultada el 20 de Agosto de 2013).

Principio 9: Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la Corrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.¹⁴

1.3 Norma ISO 26000

1.3.1 Visión General

La norma ISO 26000, guía sobre la responsabilidad social, ofrece una orientación armonizada y a nivel global para todas las organizaciones del sector público y privado de todo tipo. Esta norma es el resultado de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés en torno al tema y está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social en el mundo.¹⁵

ISO 26000 agrega valor a los trabajos sobre la Responsabilidad Social y extiende la comprensión e implementación de la misma al:

- Desarrollar un consenso internacional sobre lo que significa Responsabilidad Social y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan hacer frente.
- Proporcionar orientación para traducir los principios en acciones efectivas.
- Refinar las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

¹⁴ Pacto Global de las Naciones Unidas, “Global Compact”, <http://www.lsqa.com/pacto-global> (consultada el 20 de Agosto de 2013).

¹⁵ ISO 26000 Responsabilidad Social, “ISO 26000 visión general del proyecto”, ISO, http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (consultada el 20 de agosto de 2013)

1.3.2 Contenido de la Norma ISO 26000

La norma ISO 26000 está estructurada de la siguiente manera:¹⁶

Prólogo

Introducción

1.- Alcance. Define los temas abordados por la norma e identifica posibles limitaciones o exclusiones.

2.- Términos y definiciones. Identifica y provee los significados de los términos importantes utilizados en esta norma. Estos términos son de importancia fundamental para el entendimiento del concepto de responsabilidad social y la utilización de la norma.

3.- Entendiendo la responsabilidad social. Describe los factores, condiciones y temas importantes que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el concepto de responsabilidad social en sí – lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones.

4.- Principios de la responsabilidad social. Introduce y explica los principios fundamentales de la responsabilidad social. Los principios son: Cumplimiento de la ley, Normas Internacionales de comportamiento, rendición de cuentas, transparencia, conducta ética, derechos humanos fundamentales y stakeholders.

5.- Reconociendo la responsabilidad social e involucrando stakeholders. Orienta dos prácticas fundamentales de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad social y la identificación o involucramiento de sus stakeholders.

¹⁶ ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL, ISO 26000 visión general del proyecto, http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (consultada el 20 de agosto de 2013).

6.- Guía sobre los aspectos centrales de la responsabilidad social. Explica los temas fundamentales y proporciona fundamentos, principios y consideraciones, descripción de los temas, así como acciones y expectativas relacionadas con la responsabilidad social.

7.- Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización. Proporciona una guía práctica sobre la integración de la responsabilidad social en una organización.

Anexo A – Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad. Presenta una lista comprensiva de las iniciativas voluntarias existentes relativas a la responsabilidad social.

Anexo B – Abreviaturas.

Bibliografía.

La información proporcionada en estas cláusulas está destinada a ser clara y comprensible para todo aquel que la lea, así como objetiva y aplicable a todo tipo de organizaciones: grandes, pequeñas y medianas empresas, administraciones públicas y organizaciones no gubernamentales.

En el gráfico 2 se presenta a manera de resumen la Visión General de la Norma ISO 26000 así como las principales cláusulas de su contenido.

1.3.3 Importancia de la Norma ISO 26000

Según Rob Steele, Secretario General de la ISO: “la norma ISO 26000 es una poderosa herramienta que ayudará a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones”. En ese sentido, la norma ISO 26000 es importante para toda organización debido a que un negocio sostenible ahora significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente sino también el poder funcionar de una

manera socialmente responsable sin poner en peligro el medio ambiente y para ello esta norma les proporciona una guía bastante útil y clara.

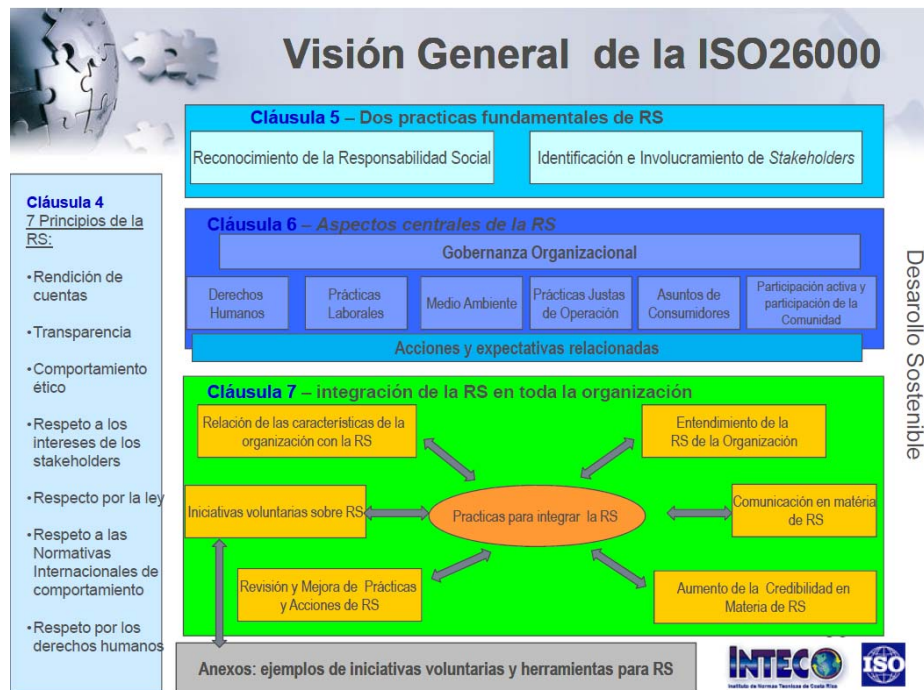


Gráfico 2. Visión General de la Norma ISO 26000

Fuente: INTECO, 2010

Los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general están haciendo una presión cada vez más fuerte sobre las organizaciones para que esto se cumpla y es así que, los líderes de las organizaciones con visión de futuro están reconociendo que el éxito duradero de sus organizaciones debe basarse en prácticas responsables de negocio y la prevención de actividades fraudulentas tales como la falsa contabilidad y la explotación laboral.

El desafío, por tanto, consiste en poner en práctica los principios de responsabilidad social en las organizaciones y que esta práctica se haga de una manera eficaz y eficiente cuando incluso la comprensión de lo que es la “responsabilidad social” puede variar de una organización a otra.

Las iniciativas que las empresas han realizado en años anteriores han tendido a centrarse en “responsabilidad social corporativa”, mientras que la ISO 26000 proporciona una guía de responsabilidad social no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo.

Por ello, la norma ISO 26000 sirve para ayudar a comprender a las organizaciones lo que es la responsabilidad social y lo que éstas deben hacer para operar de una manera socialmente responsable con la sociedad y con el medio ambiente.

1.3.4 Aporte de la ISO 26000 a las organizaciones.

ISO 26000 ayuda a todos los tipos de organización (independientemente de su tamaño, actividad o ubicación) a operar de una manera socialmente responsable, al proporcionar orientaciones sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificar y comprometerse con sus grupos de interés.
- Comunicar los compromisos, el rendimiento y otra información relacionada con la responsabilidad social.¹⁷

¹⁷ ISO 26000 Responsabilidad Social, “ISO 26000 visión general del proyecto”, ISO, http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (consultada el 20 de agosto de 2013)

1.3.5 ¿Por qué no es certificable la Norma ISO 26000?

La razón más importante de esta decisión es ser consecuente con el objetivo mismo de la norma ISO 26000: ser una guía de responsabilidad social para toda clase de organizaciones.

La norma está concebida para orientar a empresas, entidades del Estado, Universidades, ONGs, trabajadores y hasta consumidores a un desempeño socialmente responsable, sin importar tamaño, giro, procedencia, interés o desinterés de lucro.

En efecto, las certificaciones exigen rigurosas auditorías a los sistemas de gestión y estos son propios de organizaciones más desarrolladas que en su mayoría se encuentran en el ámbito empresarial, tal como ha ocurrido con las normas ISO 9000 y 14000.

Si la ISO 26000 fuera certificable, sólo las empresas se interesarían en conseguirla y el resultado en poco tiempo sería previsible: la ISO 26000 se asociaría básicamente al mundo empresarial, perdiendo su carácter universal.¹⁸

En ese sentido, la ISO sostiene que la norma 26000 está pensada para millones de organizaciones y no para miles de empresas. Esta aseveración se alinea con la noción de que la responsabilidad social es tarea de todos, ya que está en juego la calidad de vida de miles de millones de seres humanos y la sostenibilidad ambiental del planeta así que los esfuerzos deben ser de todos.

Finalmente como esta norma no es certificable, no hay excusa para no ser parte del esfuerzo.

¹⁸ ISO 26000, “Por qué no será certificable?”, Comité ISO 26000 Perú, <http://www.iso26000peru.org/docsec/pro-porquenoseracertificable.pdf> (consultada el 20 de agosto de 2013)

1.4 Los 7 Principios de la Responsabilidad Social

Uno de los mayores aportes de la Norma ISO 26000 ha sido la definición de los 7 principios de la Responsabilidad Social.

El objetivo primordial de una organización que se base en responsabilidad social debería ser el maximizar su contribución al desarrollo sostenible y en esa línea las organizaciones deberían respetar los siete principios que se determinan en la Norma ISO 26000 y que se describen a continuación:

1. **Rendición de cuentas.** Implica la obligación para la dirección de una organización de responder a quienes controlan los intereses de esta organización y a su vez para la organización como tal de responder ante las autoridades competentes, en relación con las leyes y regulaciones.
2. **Transparencia.** Consiste en revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que la organización es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.
3. **Comportamiento ético.** Se basa en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de los grupos de interés.
4. **Respeto a los intereses de los grupos de interés.** Implica que los objetivos de la organización no sólo se limiten a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes sino a otros individuos o grupos que también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que deberían tenerse en cuenta.

5. **Respeto al principio de legalidad.** Significa que una organización debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas. Ningún individuo u organización está por encima de la ley y los gobiernos también están sujetos a la ley.
6. **Respeto a la normativa internacional de comportamiento.** Significa que toda organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez acatar el principio de respeto al principio de legalidad.
7. **Respeto a los Derechos Humanos.** Implica que toda organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

1.5 Aspectos Fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial está catalogada como la nueva estrategia empresarial, que lleva a la organización a garantizar su competitividad global, su sustentabilidad y rentabilidad en el largo plazo de acuerdo al buen impacto y el beneficio recíproco que genere la interacción con sus Stakeholders.

El verdadero sentido de ser responsable socialmente tiene que ver con la necesidad de recuperar una actitud ética y de compromiso con el desarrollo de la comunidad y del país en general.

Los modos de organización, las estrategias, los resultados internos y externos que cada organización consigue influye directamente en el diario vivir de sus empleados, de sus proveedores y obviamente en sus clientes.

Según el Consejo Económico y Social de los Países Bajos, dos elementos determinan si se puede hablar de responsabilidad social empresarial:

1. Dirigir conscientemente las actividades empresariales hacia la creación de valor en tres dimensiones: 1. Ganancia (rendimiento económico), 2. Recursos Humanos (consecuencias para las personas, dentro y fuera de la empresa) y 3. Medio Ambiente (los efectos sobre el entorno no vital) y, de esta manera, hacer un aporte al bienestar social a largo plazo;
2. Mantener contactos con los distintos interesados, basados en requerimientos de la sociedad.

Por ello, la Responsabilidad Social Empresarial no funciona sin comunicación interna y externa sobre las actividades que realiza o tiene pensado realizar una organización.

Es de suma importancia tener una buena imagen empresarial con todos los actores de una empresa y por ello, se deben juntar todos los esfuerzos para lograrlo.

Una buena imagen empresarial, en la cual la sustentabilidad tenga un papel importante, influirá positivamente sobre la disposición del consumidor a comprar productos de la empresa, pero raras veces será el factor decisivo.

Las empresas que quieran destacarse a mediano y largo plazo no sólo tendrán que identificar las necesidades del consumidor sino también tendrán que trascender y sintonizar las necesidades de la sociedad en su conjunto.

Según Flores (2007), los temas claves que son contemplados a la hora de definir, promover y evaluar la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial son: sustentabilidad financiera, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad, estado y

sociedad, derechos humanos, medio ambiente, ciencia y tecnología, transparencia y valores, corrupción, y sistemas gerenciales de Responsabilidad Social Empresarial.

Este autor indica que la responsabilidad “intensiva” se refiere a la responsabilidad primaria de la empresa con sus accionistas. La principal responsabilidad intensiva de la empresa es la sustentabilidad financiera, considerada un elemento muy importante en el ámbito de prácticas responsables de negocio, y debiera estar basada en un nivel mínimo de transparencia de información y rendición de cuentas.

En la responsabilidad “extensiva” se encuentran los diferentes grupos de interés (stakeholders): colaboradores, proveedores, clientes, la comunidad, el estado y la sociedad.¹⁹

Las responsabilidades intensiva y extensiva se pueden abordar a través de temas transversales como los derechos humanos, el medio ambiente, la ciencia y la tecnología. Además se tiene responsabilidad relacionada a valores de transparencia y de gobierno.

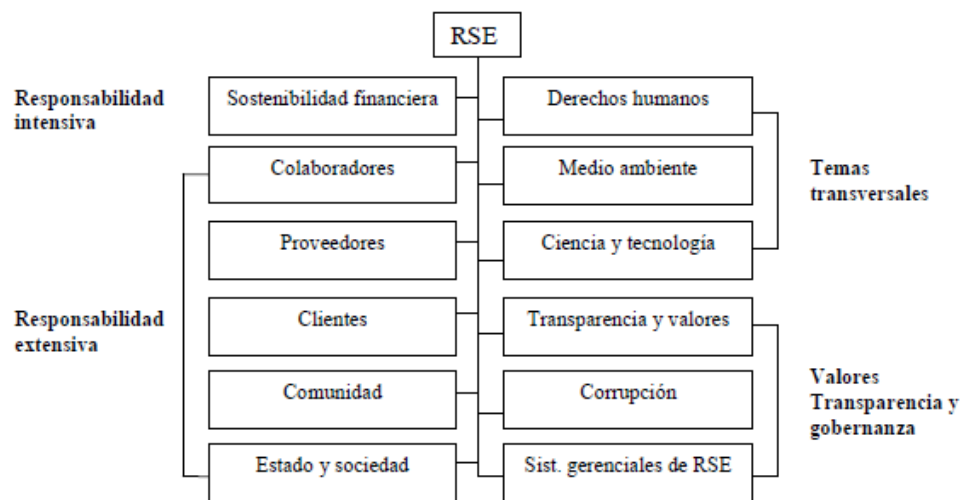


Gráfico 3. Temas claves en la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Flores Juliano, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*, 2007

¹⁹ Juliano Flores, *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2007).

1.6 Empresas Socialmente Responsables en el Ecuador

En el Ecuador existen, desde hace muchos años, empresas que están empeñadas en trabajar por el desarrollo del país con nuevos conceptos, con una nueva ética, con un amplio sentido de ciudadanía, por lo que se han constituido como modelos de conducta cívica empresarial, importantes de ser rescatados en la actualidad por su gran aporte a la sociedad en temas de responsabilidad social.

Según un informe del Portal Ekos Negocios de 2011 llamado “Empresas con Responsabilidad Corporativa” que fue publicado en la página web del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), existen varios casos prácticos de acción de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador los cuales se detallan en el Anexo 1.

Se mencionan los casos más importantes de las empresas: NESTLÉ ECUADOR, AZÚCAR VALDES, ADELCA y TELEFÓNICA DEL ECUADOR.

1.7 Principales entidades ecuatorianas promotoras de la RSE

1.7.1 CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social)

El Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y ONG's que promueve el concepto y las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa con enfoque al negocio núcleo de la empresa, para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible.²⁰

CERES es la entidad líder en gestión del conocimiento e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y cuenta con alianzas estratégicas a nivel nacional e

²⁰ Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, “CERES”, <http://www.redceres.org/> (consultada el 22 de Agosto 2013).

internacional para brindar los mejores servicios a sus miembros. Es una plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad.

La misión de CERES es “Promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador”.

La visión de CERES es “Ser la organización nacional referente, sin fines de lucro y con alto impacto, en el campo de la Responsabilidad Social”.

Entre los miembros más importantes de CERES están: Holcim Ecuador S.A., DINERS Club Internacional, Coca Cola ARCA, General Motors OBB, Corporación La Favorita, PRONACA y OCP.

Adicional cuenta con aliados nacionales e internacionales.

1.7.2 IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial)

El Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador es una organización privada, sin fines de lucro, que es parte de la Fundación Horizontes, una Persona Jurídica, aprobada mediante Acuerdo No. 472, del 29 de diciembre de 2005, por el Ministerio de Educación y Cultura de la República del Ecuador.

El IRSE impulsa la práctica, la aplicación técnica y metodológica de la responsabilidad social en el Ecuador, con base en la implantación de un modelo de Responsabilidad Social, la utilización de herramientas universales para que las organizaciones coadyuven en la mejora de la sociedad, a través de la excelencia institucional y sus legítimos fines pero fundamentándose en valores, transparencia y ética.²¹

²¹ Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador, “IRSE”, <http://www.irse-ec.org/> (consultada el 22 de Agosto de 2013).

El IRSE inculca a que las acciones empresariales y sus metas no descuiden los valores auténticos que permitan el desarrollo de la persona, el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y la consolidación del desarrollo sostenible.

Las áreas de acción del IRSE son:

Información y difusión.- Debido a que en Ecuador, al igual que en otros países, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se había restringido a la filantropía, a la caridad, a las donaciones, al marketing social y a la asistencia social, el IRSE como primera iniciativa tiene el difundir los auténticos conceptos y componentes actuales de la responsabilidad social empresarial para orientar, informar y guiar a todos los niveles de la sociedad.

Formación de capacidades.- El IRSE desarrolla seminarios, charlas, conferencias, encuentros y capacitaciones para entregar las bases, fundamentos y herramientas de la cultura de Responsabilidad Social a empresas, instituciones académicas, gremios, agrupaciones, etc.

Investigación y desarrollo.- El IRSE investiga, selecciona, analiza, adapta y desarrolla metodologías y herramientas, que tornen eficaz el impulso y la implantación de la cultura de Responsabilidad Social Empresarial.

1.7.3 Fundación ESQUEL

Es una organización de la sociedad civil, privada y sin fines de lucro, creada en Ecuador el 31 de agosto de 1990. Desde allí, esta organización se ha esforzado en constituirse en una herramienta útil para la gente, para que descubra y desarrolle sus

capacidades, para que mejore sus condiciones de vida, las de su familia y de su comunidad.²²

Esta organización se define como independiente, sin vínculo con ningún grupo político, religioso o empresarial.

Es una fundación con capacidad de gestión, transparencia y conocimiento del contexto local ecuatoriano por lo cual muchas instituciones públicas y privadas ecuatorianas han depositado su confianza en ellos.

La misión de esta fundación es contribuir al desarrollo humano sustentable, al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria.

Esquel prioriza su contribución e incidencia en tres ámbitos:

- Fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados GADS
- Derechos
- Desarrollo económico local

El éxito de Esquel se desprende de pactos y consensos en torno a la democracia y al desarrollo, con actores públicos, privados, nacionales e internacionales. Mediante sus alianzas, Esquel ha logrado maximizar su incidencia, expandir e intercambiar experiencias y construir capacidades.

La fundación Esquel colabora con algunas redes ecuatorianas, entre las más importantes están: Participación Ciudadana, CERES, Red de Justicia, Red Financiera Rural.

²² Fundación Esquel, “ESQUEL”, <http://www.esquel.org.ec/> (consultada el 22 de Agosto de 2013).

1.8 Modelo de Gestión y Sistema de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano “modelo”, esta palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Una característica importante de un modelo es que es susceptible de imitación o reproducción. Existen varios tipos de modelos pero los más importantes son teóricos, matemáticos y físicos.

Un sistema es una manera prescrita y usualmente repetitiva de realizar una o varias actividades. Los sistemas se caracterizan por una concatenación de pasos más o menos rítmicos, coordinados y recurrentes, dirigidos a conseguir un determinado fin.²³

El concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. La gestión por ende comprende acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar y es así que la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.²⁴

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas pone como prioridad el bienestar social de la población mientras el modelo de gestión del ámbito privado se basa en la obtención de ganancias económicas.

La empresa Nokia Siemens Networks Ecuador utiliza su propio sistema de gestión administrativa que está basado en la experiencia acumulada desde su creación.

²³ Robert Anthony y Vijay Govindarajan, *Sistemas de control de gestión* (México: McGRAW-HILL, duodécima edición, 2008).

²⁴ Roque Cassini, *Definición de modelo de gestión – Qué es, significado y concepto* (Barcelona:2008)

Es importante mencionar que en la presente investigación se realizará una propuesta de mejoramiento del actual sistema de gestión para incluir a la Responsabilidad Social empresarial y no se realizará el diseño de un modelo de gestión que sirva como referencia para otras empresas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

NOKIA SIEMENS NETWORKS ECUADOR S.A.

En este capítulo se presentará la situación actual de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. en cuanto al cumplimiento de los 7 principios de la Responsabilidad Social que se mencionan en la Norma ISO 26000.

Para este análisis se tomará en cuenta la información colectada mediante una encuesta a los stakeholders de la empresa, tanto internos como externos, donde se busca diagnosticar el estado de la aplicación de cada uno de los 7 principios de responsabilidad social.

Además se tomará en cuenta la información contenida en la página web oficial de la empresa Nokia Siemens Networks para analizar su actual modelo de gestión, su visión, misión, valores y principios organizacionales y así determinar si éstos contienen o no a la responsabilidad social en su definición.

2.1 Descripción de la empresa

La empresa Nokia Siemens Networks es una multinacional de telecomunicaciones que nació en 2007 como la fusión de la empresa alemana Siemens con la finlandesa Nokia.

En Ecuador esta multinacional tiene su representación con la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A., su oficina principal se encuentra la ciudad de Guayaquil y tiene otra oficina en la ciudad de Quito.

Esta empresa cuenta con un portafolio de productos tanto en redes cableadas como inalámbricas y tiene como principales clientes a las operadoras de telefonía móvil: Claro Ecuador, Telefónica Ecuador y CNT.

A estos clientes, la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. les ofrece equipos de hardware, programas de software y servicios especializados en las tecnologías móviles 2G, 3G y próximamente lo hará en 4G (LTE).

2.2 Estado de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Para determinar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. se elaboró una encuesta para los stakeholders internos y externos de esta organización con el fin de conocer la percepción que tienen del cumplimiento de la empresa a los 7 principios de responsabilidad social definidos en la norma ISO 26000.

Para la elaboración de la encuesta, se revisaron varios criterios de evaluación de RSE que proponen algunos organismos relacionados directamente con este tema, ellos son: “Red Fórum Empresa”, “Corporación Ekos”, “Banco Interamericano de Desarrollo” y “CERES”.

Después de esta revisión, para la encuesta se escogió como referencia el criterio de evaluación de RSE que propone la Corporación Ekos en su publicación “Empresas con Responsabilidad Social Corporativa 2011” a la cual se le hicieron algunas modificaciones y adiciones según propio criterio del investigador.

Se escogió el criterio de Corporación Ekos debido a que la evaluación está basada en los 7 principios de responsabilidad social empresarial de la norma ISO 26000.

El propósito general de este estudio es determinar la percepción que tienen los ejecutivos de la empresa (4), los proveedores (4), los clientes (2) y los empleados internos sobre el estado de la RSE en Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Los ejecutivos de la empresa encuestados: Luis Palau (Representante Legal NSN Ecuador), Javier Sevilla (Account Manager cliente Telefónica), Rommel Carrera (Account Manager cliente Claro) y César Sanchez (Gerente Recursos Humanos Ecuador).

Los proveedores encuestados: Mauricio Rubio (Gerente General OSC Telecoms), David Osorio (Gerente General MSI Ecuador), Claudia Tene (Gerente General Lemcon), Carlos Costa (Gerente General Morson).

Los clientes encuestados: Ernesto Miño (Gerente de Operaciones Telefónica Ecuador), Elisa Ocaña (Gerente de Operaciones Claro Ecuador).

Para realizar las encuestas a los empleados internos es necesario primero calcular el tamaño de la muestra, y para ello se deben considerar los siguientes datos:

- Población.
- Nivel de confianza.
- Margen de error.
- Proporciones.

La Población para este estudio es el número de empleados internos de la empresa. Son 32 personas que trabajan en Nokia Siemens Networks Ecuador y se considera como una población finita con tamaño limitado, es decir, existe un número entero (N).

El Nivel de Confianza es el porcentaje de certeza que existe para poder extender los resultados de la muestra a la población. El nivel de confiabilidad recomendable para las investigaciones es del 95% y el margen de error que le atribuye es del +/- 5%.

El Margen de error es el porcentaje de desacierto que se obtendrá en el análisis.

Las Proporciones son el porcentaje que se acepta y/o se rechaza una hipótesis, es decir, la proporción esperada o aceptada está denominada por p y la proporción no esperada o que se rechaza esta representada por q, donde pq son complementarias y su sumatoria da como resultado 1.

Cuando no existe antecedentes en una investigación los valores de pq son 0,5 cada uno y es lo que se considerará para este cálculo.²⁵

La fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(Z^2 pq) + (d^2 (N-1))}.$$

En donde:

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = 0.5 Tanto para proporción esperada como para proporción no esperada

d = 0.05 error de estimación

$$n = \frac{32 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05^2 (32-1))}$$

n = 29,6 → 30 empleados internos

La encuesta representa un cotejamiento de la situación real de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 que son: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los

²⁵ Mason Lind & Marchal. *Estadística para administración y economía*. (México: Alfaomega editores, Décima Edición, 2004)

intereses de los grupos de interés, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la normativa internacional de comportamiento y Respeto a los derechos humanos.

Las encuestas consolidadas de cada stakeholder se encuentran en el Anexo 2.

Del estudio realizado mediante las encuestas preparadas por el investigador, se tienen los siguientes resultados por cada uno de los siete principios.

2.2.1 Rendición de cuentas

Para el primero de los 7 principios, se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Sostienen que la organización sí publica reportes sociales o memorias de sustentabilidad de manera periódica y que se tiene una auditora internacionalmente reconocida que la evalúa.

Además indican que dichos reportes se publican dentro de la organización (en la intranet) y fuera de la misma (en la página web de internet).

Finalmente mencionan que se toman acciones sobre las observaciones que el auditor externo realiza en su reporte.

Empleados internos.- El 46,7% de los empleados desconoce que la empresa publica los reportes sociales o memorias de sustentabilidad y por ende los empleados desconocen a ciencia cierta de qué se tratan dichos reportes.

Debido a que no conocen los reportes no han podido opinar, criticar y efectuar alguna evaluación de su contenido.

Opinan además que no se evidencian acciones tangibles y objetivas por parte de la empresa para cumplir con la rendición de cuentas.

Proveedores.- Las opiniones de este grupo de interés son divididas, algunos sí consideran que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador tiene una política clara de rendición de cuentas, que cumple con sus obligaciones de ley y que han revisado los reportes sociales y memorias de sustentabilidad que la empresa ha publicado anualmente en su página web.

Mientras que la otra mitad de proveedores no consideran que la empresa cumpla con la rendición de cuentas que debería, esto según lo han escuchado de los propios empleados internos.

Clientes.- Los 2 clientes de Nokia Siemens Networks Ecuador, que son Claro y Telefónica, consideran que esta empresa ha realizado un excelente trabajo en la Rendición de Cuentas, que tiene muy bien definida la manera de publicar sus reportes sociales y memorias de sustentabilidad a través de los medios disponibles.

Justamente una de las exigencias que estos 2 clientes tienen para todos sus proveedores es que cumplan con todas las normas vigentes y leyes que se establecen en el país y mencionan que los reportes que ha presentado Nokia Siemens Networks han cumplido con dichos requerimientos.

2.2.2 Transparencia

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Afirman que la organización sí revela de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las cuáles la empresa es responsable.

Además mencionan que dicha información está disponible, fácilmente accesible y entendible para todo aquel que esté interesado en revisarla.

Empleados internos.- El 53,3% de los empleados de la empresa consideran que Nokia Siemens Networks sí es una empresa transparente y que la información que presenta sobre las políticas, decisiones y actividades de las cuáles la compañía es responsable sí es confiable.

Algo importante por mencionar es que los empleados consideran que la organización no presenta de manera clara su desempeño en relación con la responsabilidad social.

Proveedores.- Consideran que la empresa Nokia Siemens Networks sí es una empresa que cumple con el principio de transparencia, aunque ellos no reciben directamente información sobre las políticas, decisiones y actividades que realiza la empresa indican que es claro que esta multinacional lo hace.

Clientes.- Tienen en un excelente concepto la transparencia con la que opera la empresa y reconocen que esta empresa no ha involucrado o ha sido cómplice de ninguna conducta anti-competencia con el resto de proveedores.

2.2.3 Comportamiento ético

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Afirman que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad.

Además indican que la empresa tiene identificados y declarados de manera formal sus valores y principios fundamentales y que se encuentran publicados dentro de la intranet que está accesible a todos sus empleados.

Mencionan finalmente que la empresa cuenta con un código de ética que ha sido difundido a sus principales grupos de interés internos y externos.

Empleados internos.- El 76,7% de los empleados reconoce que la organización muestra su posición formal, de manera pública y abierta, frente a temas de corrupción. Aceptan que el comportamiento ético es una de las grandes fortalezas de la compañía y que se sienten seguros de trabajar en esta organización que dispone de políticas y prácticas bien definidas para combatir la corrupción.

Proveedores.- Lamentablemente los proveedores consideran que Nokia Siemens Networks no tiene un comportamiento ético con ellos debido a que no establece pagos (justos) para todos sus proveedores y contratistas.

Indican además que la empresa se aprovecha de su posición de cliente y por ello constantemente cambian los términos y condiciones de pago que ya habían sido acordados inicialmente.

Informan que los pagos sí se hacen a tiempo pero en el plazo de pago extenso que les han definido (90 días).

Finalmente mencionan que no consideran ético que la empresa les exija ser proveedores exclusivos y que les coloquen cláusulas para dejar de comprarles en caso de que se incumpla este pedido.²⁶

Clientes.- Reconocen el comportamiento ético de la empresa frente a sus competidores.

Conocen que la empresa Nokia Siemens Networks sí cuenta con un código de ética que difunde periódicamente entre sus empleados año tras año.

²⁶ No establecer pagos igualitarios a los proveedores por un mismo servicio, cambiar las condiciones y términos de pago sobre un contrato firmado y exigir ser proveedores exclusivos va en contra del Art. 10 de LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO de ECUADOR.

2.2.4 Respeto a los intereses de los grupos de interés

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Mencionan que la organización tiene identificados plenamente a todos sus principales grupos de interés, que cuentan con una metodología bien definida para el diálogo con cada grupo y que constantemente se evalúan las acciones que la empresa ejecuta y que podrían impactar a estos grupos de interés.

Adicionalmente, indican que la planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés.

Reconocen, sin embargo, que no cuenta con igualdad de salarios para hombres y mujeres en un mismo cargo y que no han podido cumplir plenamente con la integración de discapacitados a sus operaciones por la falta de suficiente personal disponible en el mercado laboral.

Empleados internos.- El 36,7% de los empleados considera que la empresa no cuenta con una metodología clara para el diálogo entre ellos y los directivos de la empresa, por ello sienten que no se toman en cuenta las necesidades que tienen los empleados.

Adicional mencionan que la empresa no cuenta con métodos efectivos para integrar las necesidades de los empleados en la planificación estratégica de la organización.

Lamentablemente la organización no cuenta con participación femenina en su directorio lo que provoca un malestar en el grupo de empleadas mujeres porque consideran que no tienen representación para analizar sus necesidades.

Finalmente consideran que la empresa no informa o negocia a tiempo con los trabajadores la manera de mitigar los impactos negativos al realizar cambios que afecten el empleo, por ejemplo reducción de beneficios que habían sido establecidos previamente.

Proveedores.- Consideran que la empresa Nokia Siemens Networks tiene bien definido el proceso de contratación de servicios con sus proveedores y contratistas, que entrega la información adecuada para la participación de contratación.

Además, indican que esta empresa tiene bien definida la metodología de diálogo con sus proveedores y que lo hace de manera periódica para revisión del avance y progreso de los puntos de acción en pro de entregar un servicio de calidad.

Clientes.- Coinciden en afirmar que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador tiene pleno conocimiento de la estructura organizacional de estos clientes, de sus procesos, modo de operación y que respeta todas las políticas que estos clientes han definido para sus proveedores.

2.2.5 Respeto al principio de legalidad

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Afirman que la organización cumple con los requisitos legales para operar según la jurisdicción ecuatoriana, que sus relaciones y actividades están acordes con el marco legal del país y que la empresa cumple con todas sus obligaciones legales.

Empleados internos.- El 73,3% concuerda con los ejecutivos de la empresa en afirmar que la empresa cumple con el respeto al principio de legalidad aunque tienen

ciertas dudas en cuanto al pago de utilidades que la empresa no hace a tiempo en el mes de Abril (según la ley) sino que se hace en meses posteriores, entre Agosto y Octubre.

Proveedores.- Consideran que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador sí cumple a cabalidad con las normas legales del Ecuador.

Clientes.- Están convencidos de que las actividades que la empresa realiza cumplen con el marco legal ecuatoriano y que están regidas en cumplimiento de las leyes.

2.2.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Afirman que la organización respeta la norma internacional de comportamiento y que considera las oportunidades y canales legítimos para tratar de influir en las organizaciones y autoridades pertinentes, con el fin de resolver cualquier conflicto.

Empleados internos, proveedores y clientes.- Reconocen que la empresa Nokia Siemens Networks cumple con la normativa internacional de comportamiento.

2.2.7 Respeto a los derechos humanos

Para este principio se determinó que la percepción de los stakeholders internos y externos es la siguiente:

Ejecutivos de la empresa.- Afirman que la organización respeta y promueve los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos, que dicha declaración se encuentra publicada en la página web de la empresa y que dentro de su estructura organizacional tiene delegada formalmente la difusión, capacitación, estudio y ejercicio de los derechos humanos en el departamento de recursos humanos.

Empleados internos.- El 56,7% de los empleados indica que no han visto la carta universal de derechos humanos publicada en la intranet de la empresa.

Adicional mencionan como algo negativo que el departamento de Recursos Humanos de Nokia Siemens Networks Ecuador sea manejado de manera remota desde Colombia ya que cualquier denuncia de no cumplimiento de algún derecho no podría ser reportado de manera frontal sino a través de un medio escrito o por teléfono.

Como algo positivo, los empleados destacan que dentro de la organización se respeta la interculturalidad que existe, que se sienten bien tratadas y que la Salud y Seguridad Ocupacional es un pilar de la compañía.

El 50% de las empleadas de género femenino indican que el salario que ellas reciben es menor al salario que recibe un hombre en la misma posición.

Proveedores y Clientes.- Concuerdan con los ejecutivos de la empresa en indicar que la organización sí cumple con el respeto a los derechos humanos de buena manera y que se tiene establecido un procedimiento claro para denunciar si alguien siente vulnerados sus derechos humanos.

Resumiendo en un cuadro los resultados obtenidos mediante las encuestas a los stakeholders de la empresa se tiene:

Principio RSE ISO 26000 → Stakeholder ↓	1. Rendición de cuentas	2. Transparencia	3. Comportamiento Ético	4. Respeto a los intereses de los grupos de interés	5. Respeto al principio de legalidad	6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento	7. Respeto a los Derechos Humanos
Empleados Internos (30)							
Ejecutivos de la empresa (4)							
Proveedores (4)							
Clientes (2)							

Cuadro 4. Resumen de resultados de las encuestas realizadas

Fuente: Roberto Andrade, 2013

En color amarillo están marcados los principios que necesitan una revisión por parte de la empresa para corregir las deficiencias y errores que, según los grupos de interés, se están cometiendo.

2.3 Modelo de Gestión de la Empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

2.3.1 Factores críticos del negocio

La empresa Nokia Siemens Networks Ecuador opera en el ámbito de las telecomunicaciones y en este sector los factores críticos de negocio identificados son:

- La investigación, el desarrollo y la innovación de tecnología para comunicaciones móviles.
- Calidad de los productos y servicios que se ofrecen.
- La satisfacción del cliente y su lealtad.
- Productividad de sus recursos financieros, logísticos, materiales y humanos.
- Posición en el mercado ante los competidores: “market share”.
- Cambios en las políticas sociales, económicas y tecnológicas de los países.
- Aspectos legales de los países que limiten la libertad de acción de la empresa

El análisis de cada uno de estos factores aporta información muy valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

2.3.2 Estrategia

El poder mantener una ventaja ante los competidores obliga a las empresas a redefinir continuamente los elementos de su estrategia, esto debido a que ayudan a evaluar el progreso que una empresa tiene y permite también actuar a tiempo sobre los cambios del mercado.

Para mantenerse un paso más delante de la competencia, Nokia Siemens Networks ha perfeccionado su estrategia actual para llegar a ser el líder en productos de banda ancha móvil mediante una estrategia que consta de 3 pilares principales:

2.3.2.1 Enfoque

Significa que Nokia Siemens Networks está dirigida exclusivamente a desarrollar productos de banda ancha móvil, donde sus mercados principales son los clientes de redes 4G (LTE) de Estados Unidos, Japón y Corea.

Los servicios son esenciales para el éxito de los productos de banda ancha móvil y el portafolio de servicios de Nokia Siemens Networks se reorientó para concentrarse en las áreas que suman rentabilidad a la compañía como son “Soporte Técnico” y “Planeación y Optimización de Red”.

2.3.2.2 Innovación

Que se centra en la creación de "puntos de valor único" para sus mejores clientes a nivel mundial, centrando la mayor parte de los esfuerzos de su grupo de “Investigación y Desarrollo” para apoyo de redes 4G (LTE).

2.3.2.3 Calidad

Para incluir mucha disciplina en la ejecución del servicio que presta la empresa, con una hoja de ruta clara para hacer que la calidad sea un verdadero factor diferenciador de la empresa para el año 2015.

Para el año 2013, la empresa tiene cinco iniciativas claves que ayudarán a contribuir a mejorar la competitividad: Reestructuración, Servicios de Respuesta, Infraestructura, Investigación/Desarrollo y Operaciones.

Mediante la implementación de esta estrategia y sumando a ella la disciplina, la responsabilidad y comportamientos enfocados a la ganancia económica, Nokia Siemens Networks pretende ser una empresa independiente de sus creadores: Nokia de Finlandia y Siemens de Alemania.

2.3.3 Valores Corporativos

Para enriquecer la cultura de la empresa, Nokia Siemens Networks ha definido 5 valores corporativos donde todos los empleados son responsables de integrar estos principios para guiar sus acciones tenerlos como sus pilares culturales.

2.3.3.1 Enfoque al cliente

Los grupos de trabajo de la empresa han definido estos comportamientos para apoyar y vivir este valor:

- Mostrar a los operadores el camino para ser mejores, demostrando que la empresa tiene alta comprensión del mercado y del negocio con un pensamiento de liderazgo.
- Proporcionar a sus clientes herramientas que les permita vencer a su competencia o capturar una tendencia de los mercados emergentes, invirtiendo el tiempo para entender su estrategia comercial y la dinámica del mercado.

2.3.3.2 Inspiración

Los grupos de trabajo de la empresa han definido estos comportamientos para apoyar y vivir este valor:

- Inspirar a las comunidades mediante la entrega de soluciones ambientales racionales actuando de acuerdo al beneficio de la sociedad y de las mismas comunidades.

- Generar emoción en nuestros equipos de trabajo, especialmente acerca de las necesidades de nuestros clientes y a su vez de sus clientes.
- No tener límites para crear e innovar y para inspirar a los equipos de trabajo, a los clientes, socios y a la sociedad.
- Encontrar el potencial oculto de los empleados para que les permita desarrollar sus capacidades y su carrera dentro de la empresa.
- Premiar a aquellos que viven los valores de la empresa.

2.3.3.3 Comunicación abierta

Los grupos de trabajo de la empresa han definido estos comportamientos para apoyar y vivir este valor:

- Comunicarse de manera abierta con todos, independientemente de las fronteras jerárquicas, organizacionales y geográficas.
- Animar a la diversidad de ideas y opiniones, donde nadie tenga miedo de hablar.
- Crear un ambiente de escucha interactiva, enfocada en la búsqueda de soluciones y obtención de resultados.
- Buscar activamente la retroalimentación para crear oportunidades de aprendizaje para el crecimiento personal y de equipo.
- Construir confianza a través de comunicaciones proactivas, rápidas, basadas en hechos y transparentes.
- Comunicar a nuestros clientes con honestidad, profesionalismo, respeto y tacto.

2.3.3.4 Ganar Juntos

Los grupos de trabajo de la empresa han definido estos comportamientos para apoyar y vivir este valor:

- Esforzarse por construir “el mejor lugar para trabajar” basado en la confianza, el respeto, la honestidad y la franqueza.
- Promover la diversidad, la igualdad de oportunidades y el desarrollo del talento.
- Ofrecer incentivos individuales y de equipo basado en objetivos claros y relevantes.
- Equilibrar el trabajo con el tiempo de familia, para conseguir resultados en el trabajo y una buena calidad de vida.
- Valorar el liderazgo comprometido y crear un acceso al liderazgo.
- Dirigir activamente hacia la mejora continua para aprender del éxito y de los errores.
- Conducir el negocio basado en los más altos principios éticos.
- Trabajar para crear una rentabilidad sostenible.
- Esforzarse por tener relaciones mutuamente beneficiosas con socios, proveedores y comunidad en general.
- Promover la participación de las comunidades donde operamos.

2.3.3.5 Innovación

Los grupos de trabajo de la empresa han definido estos comportamientos para apoyar y vivir este valor:

- La innovación es el corazón de nuestro negocio y define cómo competimos, cómo servimos a nuestros clientes, y cómo motivamos a nuestros empleados.
- Hacer que sea muy fácil para cualquier empleado entregar ideas de negocio, patentes y mejoras.

- Premiar la mente de los empleados creativos con premios y reconocimientos tangibles.
- Considerar cada idea con rapidez, imparcialidad y de manera competente.
- Ofrecer una retroalimentación constructiva de cada idea.
- Tomar medidas para proteger los derechos de la empresa y las ideas innovadoras.
- Entregar herramientas, métodos y técnicas que estimulen la innovación entre los empleados y que sea parte de su trabajo diario.
- Asignar tiempo y recursos para hacer que las ideas innovadoras sucedan rápido.
- Colaborar con los colegas, clientes, socios, y universidades para ofrecer soluciones que aporten valor.
- Ver los problemas como una oportunidad de innovación.
- Reconocer la innovación como la piedra angular de la sustentabilidad en el futuro, como un punto de referencia esencial del desempeño con excelencia.

2.3.4 Objetivos

Según publicación en la intranet de NSN, el objetivo general que tiene la empresa es:

- ✓ Desarrollar negocios rentables con nuestros clientes desde las siempre crecientes posibilidades de la conectividad universal y los contenidos.

Los objetivos específicos que la empresa Nokia Siemens Networks se ha planteado para 2013 son:

- ✓ Restructuración organizacional a todos los niveles: global, regionales y locales.
- ✓ Mantener el promedio de margen bruto de ganancia de los últimos 5 años.
- ✓ Mantener la disciplina, el buen juicio y la dedicación de todos los empleados.

- ✓ Asegurar que todos los empleados adopten una conducta de disciplina, responsabilidad y mentalidad de ganancias.
- ✓ Reducción de costos fijos en un 3%.

2.3.5 Metas

Las metas de Nokia Siemens Networks para el 2013 están centradas en introducir el rendimiento financiero y operativo en las prácticas cotidianas de sus empleados y específicamente:

- ✓ Alcanzar un margen bruto de ganancia del 35%
- ✓ Obtener un beneficio operativo entre el 10% y 12%.
- ✓ Tener un flujo de caja operativo positivo.
- ✓ Alcanzar un beneficio neto cada trimestre de al menos 4%.
- ✓ Mejorar la fijación de precios de sus productos y servicios sin poner en peligro los márgenes de ganancia establecidos a través de la reducción selectiva del alcance de los servicios.

2.3.6 Indicadores y Planes de Acción

Los indicadores y planes de acción que la empresa Nokia Siemens Networks tiene para el año 2013 han sido definidos por el área de “Excelencia de Entrega & Soporte” y están divididos en 3 grandes áreas:

- Gestión de Transformación y Rendimiento.
- Gestión de Cantidades y Capacidades
- Gestión de Ventas.

2.3.6.1 Gestión de Transformación y Rendimiento

Estos indicadores y planes de acción tienen como objetivos principales la mejora de rentabilidad, productividad, eficiencia y dimensionamiento a través del uso de herramientas tecnológicas creadas para ello.

En el cuadro a continuación se presenta los indicadores de Gestión de Transformación y Rendimiento:

UNIDAD DE GESTIÓN	PILAR DE LA ESTRATEGIA	PROGRAMA	# Item	PRIORIDAD (0 Alta, 3 Baja)	INDICADOR / PLAN de ACCIÓN
GESTIÓN DE TRANSFORMACIÓN Y RENDIMIENTO	ENFOQUE	Mejora de la Rentabilidad y Productividad	1	1	Plan de mejora de rentabilidad de los servicios
			2	1	Plan de Implementación de Beneficios y Ganancias
			3	3	Execución de la restructuración de la compañía
			4	3	Calidad del negocio & Disciplina en la ejecución de servicios
		Eficiencia de Costos y Dimensionamiento	5	2	Reducción de costos y seguimiento de costos de los usuarios de tecnología de la información.
			6	1	Reducción del gasto de los recursos externos
			7	1	Reducción de los Costos de Viajes
	INNOVACIÓN	Ojos Bien Abiertos	8	1	Desarrollo del Tablero Regional
			9	2	Adaptar y entregar el paquete de reportes de Costos financieros
			10	2	Adaptar y entregar el paquete de reportes financieros de Ventas, Costos y Ganancias.
			11	2	Seguimiento de la cantidad de personal interno y externo
			12	2	Implementar la herramienta de Desarrollo de Competencias: Ultimate
		Herramientas para la Excelencia	13	1	Fase 2 de Implementación de la Herramienta de Desarrollo de Competencias: Ultimate
			14	1	Implementar el Tablero Regional en Línea
			15	2	Automatización de seguimiento de los indicadores de producción
			16	3	Proceso de aprobación de On Calls a través del Tool Ultimate
			17	3	Gestión de Desempeño a través del Tool Ultimate

Cuadro 5. Gestión de Transformación y Rendimiento

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks, 2013

2.3.6.2 Gestión de Cantidades y Capacidades

Estos indicadores y planes de acción tienen como objetivos principales tener un correcto dimensionamiento de la cantidad de recursos humanos asignados a los proyectos y la capacitación técnica a tiempo de dichos recursos para entregar un servicio de calidad a los clientes.

Para ello, se ha implementado un sistema de certificaciones técnicas como respaldo para los ingenieros y para la empresa.

En el cuadro a continuación se presenta los indicadores de Gestión de Cantidades y Capacidades:

UNIDAD DE GESTIÓN	PILAR DE LA ESTRATEGIA	PROGRAMA	# Item	PRIORIDAD (0 Alta, 3 Baja)	INDICADOR / PLAN de ACCIÓN
GESTIÓN DE CANTIDADES Y CAPACIDADES	ENFOQUE	Mejora de la Rentabilidad y Productividad	1	1	Despliegue de la herramienta "My ERM" (Manejo de recursos y ambiente laboral)
			2		Implementación de indicadores de productividad de recursos internos en la herramienta "MyERM"
			3		Implementación de indicadores de productividad de recursos externos en la herramienta TEMPUS
	CALIDAD	Demanda comprensiva de abastecimiento	4	0	Dar visibilidad de todas las demandas de recursos y servicios de los proyectos a los Gerentes de Proyectos, Gerentes de Línea, Gerentes de Cuentas y Gerentes Financieros.
			5	2	Consolidación de los reportes de "Exactitud de Planeación de Recursos y Costos"
			6	1	Seguimiento de Capacidades de los 10 Productos y Servicios más críticos
			7	3	Proceso de aprobación de nuevos recursos externos
		Licencia para entrega	8	1	Entrenamientos de IP para los ingenieros de proyectos
			9	1	Ejecución del Plan de Certificaciones de IP
			10	1	Certificaciones de LTE (4G) de los ingenieros de Radio Acceso y EPC
			11	1	Certificaciones de Gestión del Negocio
			12	1	Certificaciones de Gerentes de Proyectos (PMs)
			13	1	Certificaciones "Sigma"
	INNOVACIÓN	Permanencia y Crecimiento	14	2	Programa de Desarrollo de Carrera para ingenieros
			15	2	Reporte de excepción de guardias de emergencias
			16	2	Monitoreo de asignación de tiempos de capacitación de los ingenieros (ODAR)
		Cuidado de la Gente	17	2	Monitoreo de sobrecarga de trabajo de los ingenieros (Overload)
					Acciones de motivación y retención de personal

Cuadro 6. Gestión de Cantidades y Capacidades

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks, 2013

2.3.6.3 Gestión de Ventas

Estos indicadores y planes de acción tienen como objetivos principales el precio justo de los productos y servicios que ofrece la empresa, tanto para el cliente como para los ejecutivos de la empresa, y establecen el margen de ganancia que requiere la empresa así como la calidad y la gestión de los proveedores y contratistas externos de la empresa.

En el cuadro a continuación se presenta los indicadores de Gestión de Ventas:

UNIDAD DE GESTIÓN	PILAR DE LA ESTRATEGIA	PROGRAMA	# Item	PRIORIDAD (0 Alta, 3 Baja)	INDICADOR / PLAN de ACCIÓN
GESTIÓN DE VENTAS	ENFOQUE	Precio Inteligente	1	0	Estandarización del proceso de contratación de servicios de proveedores.
		Suministro de Efectivo	2	1	Control de Pago de Ordenes de Compra.
	CALIDAD	Cero Subcontratación laboral	3	0	Seguimiento de los Servicios de "Inicio a Fin"
			4	2	Proceso de subcontratación y estandarización del modo de operación
			5	2	Desarrollo y despliegue del acceso a la red interna de la compañía.
			6	3	Firma de los documentos de Cliente-Proveedor.
		Calidad de Inicio a Fin para Implementación de Servicios	7	1	Reducir el uso de la oficina de la compañía por parte de los proveedores
			8	1	Lanzamiento del nuevo Modelo de Prestación de Servicios propios y subcontratados para implementación de red de los clientes. Fases 1 + 2
			9	1	Reporte de Calidad para Implementación de Red.
			10	1	Planificación de contratación de proveedores (Para los proyectos planificados)
			11	1	Aseguramiento de competencias en los ingenieros de proyectos
			12	1	Aseguramiento de utilización completa de recursos asignados a los proyectos
	INNOVACIÓN	Educación a Proveedores	13	1	Estandarización de la Descripción de Servicios y Listado de Precios en las tareas de implementación de red
			14	1	Acuerdos de Capacitación para el desarrollo de competencias de los proveedores
					No capacitar directamente a los proveedores sin tener un costo asociado.

Cuadro 7. Gestión de Ventas

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks, 2013

2.3.7 Organigrama funcional

A nivel global, la empresa Nokia Siemens Networks está organizada funcionalmente por las siguientes unidades de trabajo:

- **Board of Directors** (Consejo de Directores)
- **Executive Board** (Consejo Ejecutivo)
- **Customer Experience Management** (Gestión de Experiencia de Clientes)
- **Global Services** (Servicios Globales)
- **Mobile Broadband BU** (Unidad de Negocio de Banda Ancha Móvil)
- **Optical Networks BU** (Unidad de Negocio de Redes Ópticas)
- **Customer Operations** (Operación de Clientes)
- **Chief Financial Office (CFO)** (Directores Financieros)
- **Global Operations** (Operaciones Globales)
- **Global Procurement** (Control de Proveedores Globales)
- **Human Resources** (Recursos Humanos)
- **Legal & Compliance (L&C)** (Ámbitos Legales y Cumplimientos)
- **Marketing and Corporate Affairs** (Mercadeo y Asuntos Corporativos)
- **OEM & Mature Products** (Productos de Hardware Maduros)
- **Mature Software Products** (Productos de Software Maduros)
- **Quality** (Calidad)
- **Technology and Innovation** (Tecnología e Innovación)
- **Academy** (Academia)

Con el fin de servir de mejor manera a sus clientes, Nokia Siemens Networks ha dividido su trabajo en las siguientes áreas:

- **Brand Center** (Centro de Marca)
- **Capability & Competence** (Capacidades y Competencias)
- **Communications** (Comunicaciones)
- **Global Services Portal** (Portal de Global Services)
- **Government relations** (Relaciones Gubernamentales)
- **IPR, Innovation & Technology** (Derechos de propiedad intelectual, I&T)
- **IT Usability** (Uso de Innovación y Tecnología)
- **Marketing** (Mercadeo)
- **Operations** (Operaciones)
- **Portfolio Portal** (Portal de Portafolio de Productos y Servicios)
- **Processes and Tools** (Procesos y Herramientas)
- **Risk and Opportunity Management** (Gestión de Riesgos y Oportunidades)
- **Quality** (Calidad)
- **Sales Home** (Ventas)
- **Certification at NSN** (Certificaciones en NSN)
- **Sustainability** (Sustentabilidad)

El área de trabajo que es de interés de la presente investigación es la de “Sustentabilidad”, la cual se subdivide en:

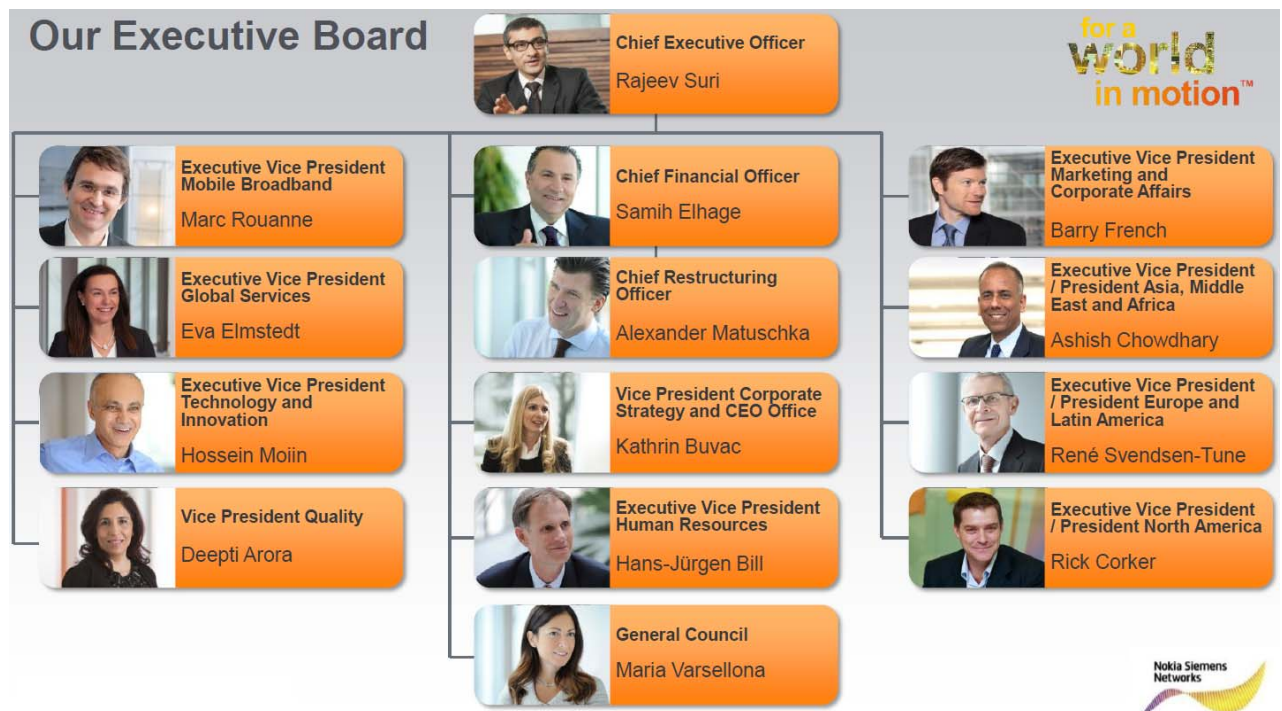
- ✓ **Environment** (Medio Ambiente)
- ✓ **Corporate Social Responsibility (CSR)** (Responsabilidad Social Corporativa)
- ✓ **Ethics & Compliance** (Ética y Cumplimiento)

✓ **Employees (Empleados)**

Cabe mencionar que estas áreas de trabajo están definidas a nivel global para ser aplicado por toda la compañía en todos los países pero lamentablemente en NSN Ecuador no se está aplicando.

2.3.7.1 Organigrama Global

El Consejo Ejecutivo de Nokia Siemens Networks a nivel global es:

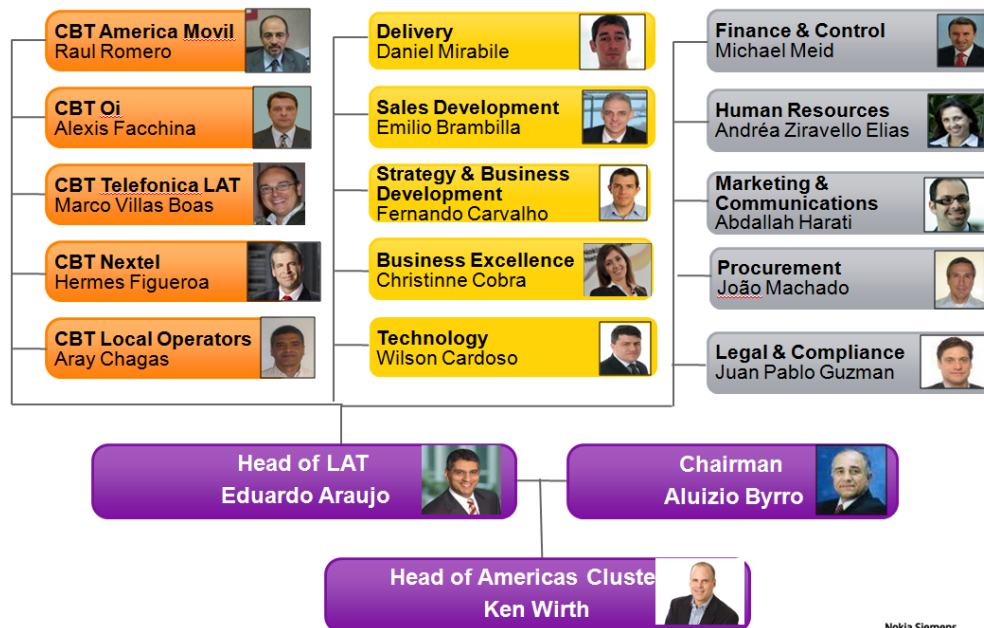


Cuadro 8. Organigrama Global

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks, 2013

A nivel de la región Latinoamérica, la empresa Nokia Siemens Networks tiene sus principales sedes en Bogotá, Rio de Janeiro, Santiago de Chile y Mexico D.F. y desde allí lidera la administración de operaciones a través del siguiente organigrama funcional:

The Latin America Leadership Team

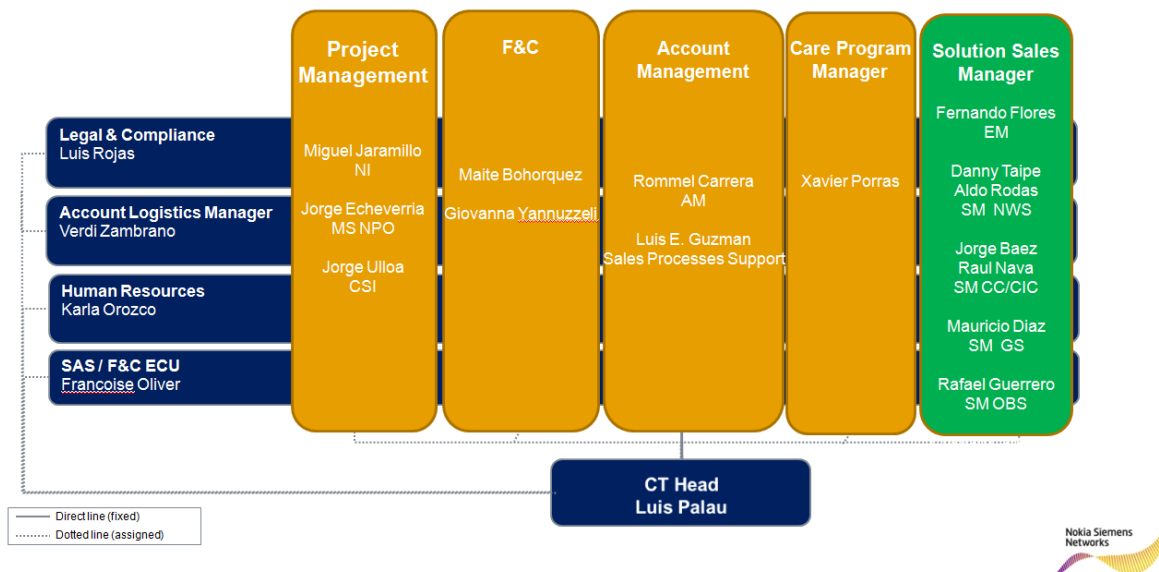


Cuadro 9. Organigrama Regional

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks, 2013

2.3.7.2 Organigrama en el Ecuador

Nokia Siemens Networks Ecuador



Cuadro 10. Organigrama Nokia Siemens Networks Ecuador

Fuente: Intranet Nokia Siemens Networks Ecuador S.A, 2013

2.3.8 Conclusiones del actual Modelo de Gestión

Después del estudio realizado a cada uno de los tópicos que conforman el modelo actual de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks se puede evidenciar que a nivel global sí se cuenta con una visión, misión y estrategia corporativa que incluye a la responsabilidad social corporativa, específicamente a través de su área de trabajo de “Sustentabilidad”.

Lamentablemente a nivel local en Nokia Siemens Networks Ecuador, así como a nivel regional de Latinoamérica, no se aplica el área de Sustentabilidad e incluso no se tiene claro qué área funcional de la empresa sería la encargada de garantizar el cumplimiento de esta importante área de trabajo así como la de sus subdivisiones: Medio Ambiente, Responsabilidad Social Corporativa, Ética y Cumplimiento y Empleados.

A nivel global la empresa no está incluyendo objetivos y metas que estén orientados al cumplimiento de Sustentabilidad y sus divisiones sino se está enfocando únicamente en objetivos financieros, comerciales y de reestructuración para mejorar procesos y conseguir mejores réditos económicos.

Los indicadores y planes de acción a nivel local y regional no tienen incluidos a la Sustentabilidad ni a sus divisiones.

En cuanto a la estructura organizacional se concluye que no hay un responsable definido localmente y regionalmente que revise el cumplimiento de los factores de responsabilidad social empresarial.

Se evidencia que es necesario replantear el modelo de gestión de Nokia Siemens Networks a nivel local en el Ecuador para incluir a la responsabilidad social empresarial como parte de su estrategia corporativa.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

En el presente capítulo se definirán algunas acciones que son necesarias que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador implemente para poder cumplir a cabalidad con los 7 principios de responsabilidad social empresarial así como la formulación del nuevo modelo de gestión que incluya dichos principios.

3.1 Acciones necesarias para cumplir con los 7 principios de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

3.1.1 Rendición de cuentas

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Enviar internamente por correo electrónico a todos los empleados los reportes sociales y memorias de sustentabilidad para que ellos estén informados y puedan emitir opiniones, críticas y sugerencias.
- 2.- Publicar en la página web de la empresa los estados financieros anuales con el fin de que los empleados conozcan de primera mano esta información.
- 3.- Informar a los clientes, proveedores y empleados internos acerca de los programas sociales que la empresa lleva en marcha como acción filantrópica.

3.1.2 Transparencia

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Definir en su estrategia corporativa las normas y criterios frente a los cuales la organización evaluará su desempeño en relación con la responsabilidad social.
- 2.- Publicar en la intranet de la empresa el origen de sus recursos financieros.
- 3.- Informar a los proveedores cuáles son los criterios y procedimientos utilizados por la empresa para calificarlos, seleccionarlos e involucrarlos en los proyectos

3.1.3 Comportamiento ético

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Extender el código de ética que tiene la empresa hacia sus proveedores y contratistas para su conocimiento y cumplimiento ya que representan a la empresa frente al cliente.
- 2.- Establecer pagos igualitarios para todos los proveedores cuando prestan el mismo tipo de servicio o productos para la empresa.
- 3.- Mantener los términos y condiciones de pago acordados en los contratos firmados y no cambiarlos a menos que se tenga la aceptación previa de los proveedores.
- 4.- Quitar la cláusula de proveedores exclusivos de los contratos que se firman debido a que esto restringe las oportunidades de crecimiento para dichos proveedores.

3.1.4 Respeto a los intereses de los grupos de interés

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Establecer una metodología clara para el diálogo entre los ejecutivos de la empresa y los empleados mediante reuniones mensuales donde se cree este espacio.
- 2.- Evaluar junto con los empleados, proveedores y clientes las acciones que podrían impactarlos y minimizar o evitar dichas acciones.

- 3.- Registrar el avance y progreso de la relación que se tiene con sus grupos de interés.
- 4.- Incluir trabajadores de género femenino dentro de su directorio.

3.1.5 Respeto al principio de legalidad

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Pagar a los empleados y a sus cargas familiares las utilidades anuales de la empresa máximo hasta el 15 de Abril como lo dictamina la ley ecuatoriana.
- 2.- Que la empresa mantenga informada de todas sus obligaciones legales a los empleados internos, proveedores y clientes a través de la página web de la empresa.

3.1.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

La empresa Nokia Siemens Networks Ecuador no tiene acciones pendientes por implementar para cumplir con este principio ya que cumple con la normativa de comportamiento organizacional derivada de acuerdos y principios de derecho internacional reconocidos de manera casi universal.

3.1.7 Respeto a los derechos humanos

Las acciones que son necesarias que la empresa implemente para cumplir con este principio son:

- 1.- Publicar de manera más visible la carta universal de derechos humanos en la intranet de la empresa para que todos los empleados puedan tener pleno conocimiento de sus derechos.
- 2.- Colocar un representante local de Recursos Humanos en Ecuador y evitar seguir manejando esta responsabilidad de manera remota desde Colombia.

3.- Unificar los salarios por posición y de esta manera solucionar la desigualdad de sueldos que existe actualmente entre hombres y mujeres.

3.2 Nuevo Modelo de Gestión para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador

Del análisis realizado en el Capítulo II se evidenció que la Responsabilidad Social Empresarial sí está incluida en la visión, misión y estrategia corporativa de la empresa Nokia Siemens Networks pero sólo a nivel global y que no se aplica a nivel regional ni a nivel local en el Ecuador.

Es por ello que se vuelve necesario realizar algunas adiciones al modelo actual de gestión para que pueda tener aplicación práctica en el Ecuador.

Este nuevo modelo que se planteará en el presente capítulo es un aporte al actual modelo definido por la compañía a nivel global y tiene como objetivo ser un referente para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.

Cabe mencionar que no se realizarán modificaciones al actual modelo si no se realizarán adiciones con el fin de incluir a la Responsabilidad Social Empresarial.

3.2.1 Factores críticos del negocio

Los factores críticos de negocio que pueden ser incluidos en el nuevo modelo y ser aplicados por Nokia Siemens Networks Ecuador son:

- 1.- Integración de actividades de RSE en áreas funcionales.- Con el fin de lograr que las actividades de responsabilidad social tengan responsables bien definidos dentro de la estructura organizacional de Nokia Siemens Networks Ecuador.
- 2.- Ética de negocio y responsabilidad social.- Para definición del rol que juega la empresa dentro de la comunidad para tener una aceptación moral y social de las decisiones que toma la empresa.

3.- Factores ambientales favorables.- Las circunstancias en las que la organización opera.

3.2.2 Estrategia

La estrategia actual que tiene definida la empresa a nivel global está direccionada en el enfoque al cliente, la innovación de sus productos y finalmente la calidad en la ejecución de sus servicios pero no tiene factores relacionados con la responsabilidad social en dicha estrategia.

Los puntos que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador debería incorporar a la estrategia corporativa en cada uno de sus 3 pilares son:

3.2.2.1 Enfoque

Al actual enfoque exclusivo hacia clientes de redes 4G de USA, Japón y Corea, la empresa debería adicionar:

1.- Enfoque en los stakeholders.- donde se encuentran todos aquellos grupos de interés que aún no están siendo considerados en la estrategia, ellos son: empleados internos y proveedores. De esta manera se podrán analizar los requerimientos y demandas que podrían tener de la empresa y así lograr buenas relaciones de beneficio mutuo.

2.- Enfoque en la comunidad.- Con el fin de analizar los derechos y responsabilidades sociales con la comunidad en la que la empresa está operando y asegurar de esta manera que se tiene una aceptación de los habitantes del sector y que no se les está afectando de ninguna manera (derechos humanos, salud, tranquilidad, etc.).

3.- Enfoque en el medio ambiente.- Con el fin de asegurar que las actividades de la empresa no están afectando o no afectarán al agua, aire y el suelo.

3.2.2.2 Innovación

Este pilar de la estrategia actualmente está direccionado a la innovación de sus productos a través de su departamento de “Investigación y Desarrollo” y la empresa debería adicionar:

- 1.- Innovación de Tecnología limpia.- Para reciclar los residuos de sus productos así como promover, impulsar y desarrollar programas de investigación y desarrollo de tecnologías limpias (que no impacte al medio ambiente).
- 2.- Optimización de recursos existentes.- Para actuar como un organismo de verificación de sus agentes de investigación y desarrollo que impulse acciones para optimizar los recursos existentes (instalaciones, materia prima, máquinas, procesos).

3.2.2.3 Calidad

En modelo actual este pilar de Calidad está centrado en la disciplina de ejecución de los servicios que presta la empresa pero la empresa debería adicionar a este pilar:

- 1.- Gestión de Calidad Total.- Para tener satisfacción de todos los stakeholders de la empresa, no sólo de los clientes sino también de los accionistas, empleados internos, proveedores, comunidad y medio ambiente mediante el buen uso y conservación de los recursos.
- 2.- Calidad de Vida de los empleados.- Para complementar la calidad del producto y la disciplina en la ejecución de los servicios que la empresa entrega, se debe asegurar la calidad de vida de los empleados internos mediante la realización de programas de integración de sus familias, programas de ayuda social donde participen los empleados.

3.2.3 Valores Corporativos

Los 5 valores corporativos del modelo actual de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks a nivel global aún no contienen aspectos de responsabilidad social en su contenido, o al menos no son explícitos.

Los puntos que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador debería incorporar a cada uno de los 5 valores corporativos son:

3.2.3.1 Enfoque al cliente

Adicional a mostrar a sus clientes el camino para ser mejores y darles herramientas que permitan vencer a su competencia, la empresa debería:

- 1.- Motivar a sus clientes para que se involucren activamente en actividades solidarias en favor de la sociedad y del medio ambiente.
- 2.- Ofrecer a sus clientes productos tecnológicos de calidad que hayan sido producidos con bajo impacto ambiental.

3.2.3.2 Inspiración

Adicional a generar emoción en los equipos de trabajo de la empresa para atender las necesidades de los clientes y permitir a los empleados desarrollar sus capacidades y carrera profesional, la empresa debería:

- 1.- Motivar la realización de voluntariados sociales como una práctica periódica de los empleados que promueva su satisfacción personal y aumente el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.
- 2.- Motivar el ejercicio de un liderazgo ético y creativo dentro de la empresa, con el fin de que los empleados puedan entregar ideas de mejora para cada proceso y sean partícipes de los cambios que ayuden a la empresa a operar de mejor manera.

3.2.3.3 Comunicación abierta

Adicional a crear para los empleados un ambiente de escucha interactiva en la búsqueda de soluciones y obtención de resultados y comunicar a los clientes con honestidad, profesionalismo y respeto, la empresa debería:

- 1.- Crear instrumentos y procesos para el diálogo directo entre ejecutivos y empleados que sean prácticos y efectivos como encuestas de clima interno y sesiones periódicas de retroalimentación para determinar acciones de mejora para empleados y empresa.
- 2.- Motivar la comunicación abierta también con proveedores y con la comunidad, con el fin que ellos se sientan parte importante de la operación de la empresa y así conocer de primera mano sus necesidades para atenderlas.

3.2.3.4 Ganar Juntos

Adicional a dirigir el trabajo activamente hacia la mejora continua para aprender del éxito y los errores y esforzarse por tener relaciones mutuamente beneficiosas con socios, proveedores y clientes, la empresa debería:

- 1.- Crear para los empleados programas de desarrollo personal, de seguridad, mejoramiento de clima laboral y de formación de líderes efectivos y éticos.
- 2.- Fomentar la realización de actividades lúdicas, deportivas y culturales (fuera de oficina) para el bienestar físico y psicológico de los empleados y sus familias ya que eso se puede traducir en un mayor rendimiento en el trabajo.
- 3.- Fomentar entre los empleados programas de reciclado de materiales, papel y plástico y premiar a los mejores recicladores.

3.2.3.5 Innovación

Adicional a motivar a los empleados a que aporten con ideas de negocios, patentes y mejoras en los procesos y entregarles herramientas, métodos y técnicas que estimulen la innovación en su trabajo diario, la empresa debería:

- 1.- Emplear tecnologías innovadoras para proporcionar productos y servicios eficientes que sean amigables con el medio ambiente y con las comunidades donde operará la empresa.
- 2.- Premiar las ideas innovadoras de los empleados a través de incentivos económicos y no económicos.
- 3.- Ayudar a las comunidades a mejorar su entorno medioambiental a través de charlas.

3.2.4 Objetivos

La empresa Nokia Siemens Networks a nivel global actualmente no tiene incluidos objetivos relacionados con la sustentabilidad y se ha enfocado únicamente en objetivos financieros, comerciales y de restructuración para mejorar procesos y conseguir mejores réditos económicos en todas sus regiones y países.

Los objetivos que la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador debería incluir localmente son:

- 1.- Crear un programa de reciclado de materiales, papel, plástico y vidrio para difundirlo entre los empleados y asegurar que se lo aplique de manera permanente.
- 2.- Crear un programa de educación y concientización ambiental para los empleados, proveedores, clientes y comunidad.
- 3.- Crear un programa de acción social que tengan aplicación semestral.
- 4.- Crear proyectos de eco eficiencia que sean integrados al proceso operativo.

5.- Asegurar la igualdad de oportunidades para empleados hombres y mujeres, su desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, un buen clima laboral y la satisfacción de los empleados.

6.- Crear un servicio de atención al empleado para atender las dudas y reclamos mediante varios canales de comunicación (intranet, teléfono, correo electrónico) ya que el departamento de recursos humanos de Ecuador está manejado de manera remota desde Colombia.

3.2.5 Metas

Actualmente las metas de la empresa están centradas en el rendimiento operativo y financiero así como en las prácticas cotidianas de los empleados, en Nokia Siemens Networks Ecuador se deberían colocar las siguientes metas de responsabilidad social:

- ✓ Pagar puntualmente los impuestos al estado y los salarios a los empleados el último día de cada mes.
- ✓ Pagar las utilidades anuales antes del 15 de Abril de cada año.
- ✓ Asegurar que el 100% de los empleados conozcan y entiendan el código de ética de la empresa.
- ✓ Tener el 4% de discapacitados contratados en la nómina de empleados internos.
- ✓ Tener al menos el 30% de porcentaje de participación de mujeres en su directorio.
- ✓ Lograr de sus clientes un 95% de satisfacción del servicio que la empresa les entrega.
- ✓ Colocar para todos los proveedores un precio estandarizado de los servicios profesionales que recibe la empresa.

3.2.6 Indicadores y Planes de Acción

Actualmente los indicadores y planes de acción de la empresa están definidos para 3 áreas: Gestión de Transformación y Rendimiento, Gestión de Cantidades y Capacidades y finalmente Gestión de Ventas.

En ninguna de estas áreas se tienen indicadores y/o planes de acción que tengan relación con la responsabilidad social de la empresa.

Se debería crear un área llamada “Gestión de Responsabilidad Social” con las siguientes características:

3.2.6.1 Gestión de Responsabilidad Social

Los indicadores y planes de acción de esta nueva área deberán estar alineados con los 7 principios de Responsabilidad Social mencionados en la norma ISO 26000 y la propuesta es:

UNIDAD DE GESTIÓN	PILAR DE LA ESTRATEGIA	PROGRAMA	# Item	PRIORIDAD (0 Alta, 3 Baja)	INDICADOR / PLAN de ACCIÓN
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	ENFOQUE	Rendición de Cuentas	1	0	Pagar las utilidades anuales antes del 15 de Abril de cada año.
		Respeto a los intereses de las partes interesadas	2	1	Establecer una metodología clara para el diálogo y solución de conflictos entre: Los ejecutivos de la empresa y los empleados. Los ejecutivos de la empresa y los proveedores. Los ejecutivos de la empresa y los clientes.
		Respeto a los derechos humanos	3	1	Publicar de manera visible la carta universal de derechos humanos.
	CALIDAD	Comportamiento Ético	4	0	Extender el código de ética de la empresa hacia sus proveedores y contratistas.
			5	1	Establecer pagos igualitarios para todos los proveedores.
			6	1	Quitar la cláusula de proveedores exclusivos de los contratos que se firman.
			7	2	No cambiar los términos y condiciones de pago a los proveedores, mantener acuerdos según contrato.
		Respeto al Principio de Legalidad	8	0	Tener mínimo 4% de empleados discapacitados dentro de la nómina
			9	1	Unificar los salarios por posición para tener igualdad de sueldos entre hombres y mujeres.
			10	1	Pagar puntualmente los impuestos al estado y los salarios a los empleados el último día de cada mes.
		Respeto a la normativa internacional de comportamiento	11	0	Mantener un comportamiento responsable en las actividades diarias de la empresa y así conseguir una influencia positiva en el comportamiento de sus grupos de interés.
	INNOVACIÓN	Transparencia	12	0	Publicar en la intranet y en internet el origen de los recursos financieros de la empresa.
			13	1	Realizar concursos públicos de licitación de servicios de proveedores. Publicar en la página web de la empresa los criterios y procedimientos utilizados para la calificación y selección de los mismos.

Cuadro 11. Gestión de Responsabilidad Social

Fuente: Roberto Andrade, 2013

La prioridad de 0-3 marcada en cada ítem corresponde a la criticidad que tiene cada indicador/plan de acción para llegar a cumplir con los principios de Responsabilidad

Social que se desea incluir en el sistema de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador.

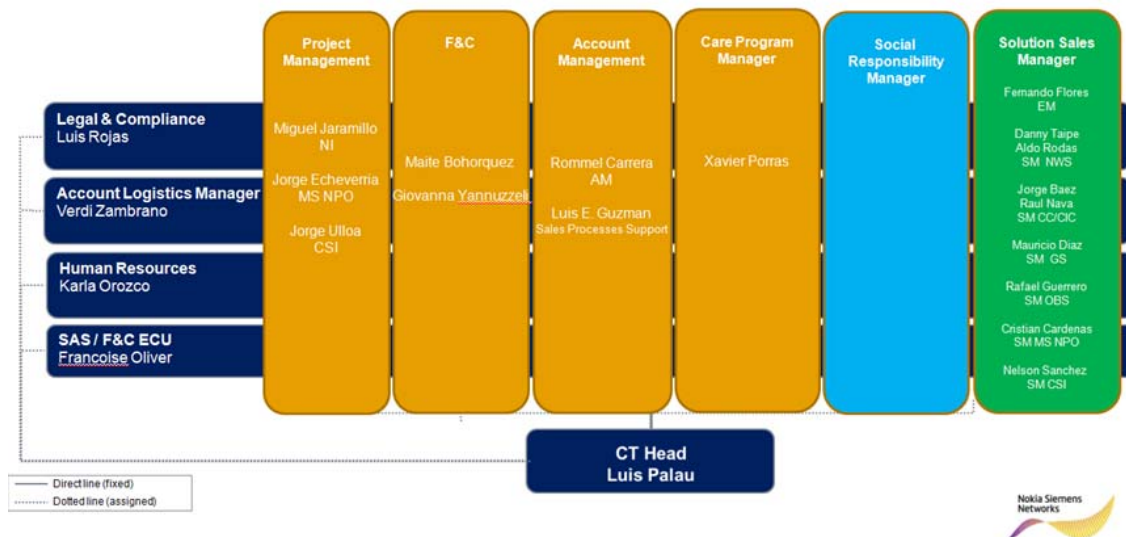
Marcado con 0 se encuentran los ítems que necesitan una solución/acción más urgente.

3.2.7 Organigrama Funcional

A nivel global y regional la empresa Nokia Siemens Networks tiene un organigrama funcional bien definido y sólido según lo revisado en el modelo actual de gestión del Capítulo II pero localmente en Nokia Siemens Networks Ecuador no se distingue un área o encargado de las actividades de responsabilidad social que hacen parte de la sustentabilidad de la empresa, es por ello que se debería incluir dentro del organigrama de Nokia Siemens Networks Ecuador un área específica que atienda los temas relacionados con responsabilidad social y asegure el cumplimiento de los 7 principios de RSE de la norma ISO 26000.

3.2.7.1 Nuevo organigrama propuesto para Nokia Siemens Networks Ecuador

Nokia Siemens Networks Ecuador



Cuadro 12. Nuevo Organigrama propuesto para Nokia Siemens Networks Ecuador

Fuente: Roberto Andrade, 2013

Al organigrama actual de la empresa se debería adicionar un Manager de Responsabilidad Social que trabaje junto con las áreas de soporte (Logística, Compras, Finanzas, Recursos Humanos, Legal).

Las funciones del nuevo Manager de Responsabilidad Social serían:

- ✓ Asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos y metas de Responsabilidad Social de la empresa.
- ✓ Asegurar el fiel cumplimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados y directivos.
- ✓ Asegurar el fiel cumplimiento de las leyes ecuatorianas y el pago puntual de impuestos.
- ✓ Actuar de intermediador ante los grupos de interés de la empresa para la solución de conflictos: empleados, proveedores, medio ambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas.
- ✓ Estimular la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de los empleados.
- ✓ Difundir y educar a los proveedores, contratistas y comunidad acerca de los valores y código de ética de la empresa.
- ✓ Crear programas de beneficio social y comunitario.
- ✓ Asegurar una gestión responsable de proveedores e incorporar requerimientos de responsabilidad y sustentabilidad en las políticas de compras.
- ✓ Presentar en intranet e internet los datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de las actividades que realiza la empresa.

Cabe mencionar que la ejecución de estas funciones estará sujeta a la aprobación del Account Manager y Recursos Humanos de la empresa con la supervisión del responsable del control financiero (F&C).

3.3 Conclusiones del nuevo Modelo de Gestión

El nuevo Modelo de Gestión propuesto incorpora los principios de responsabilidad social y sustentabilidad dentro de los factores críticos del negocio, la estrategia de la empresa, los valores corporativos, los objetivos, las metas, los indicadores y planes de acción así como en su organigrama funcional.

Con la inclusión de los aspectos de responsabilidad social en el nuevo modelo de gestión se pueden atender las necesidades de los grupos de interés y corregir los errores o deficiencias que se tienen en el actual modelo ya que la empresa se ha enfocado hasta el momento sólo en los aspectos económicos, financieros, procesos y restructuración y ha dejado de lado aspectos importantes de sus grupos de interés.

Este nuevo modelo propuesto servirá a la empresa para reforzar su estrategia corporativa y mejorará su competitividad debido a la inclusión de la responsabilidad social.

3.4 Criterios de verificación del nuevo Modelo de Gestión

Para verificar el cumplimiento del nuevo modelo de gestión se deberá realizar cada 6 meses a todos los stakeholders de la empresa las encuestas de diagnóstico presentadas en el Anexo 2.

El resultado de las encuestas mostrará la situación actualizada de la empresa en cuanto al cumplimiento de los 7 principios de responsabilidad social definidos por la norma ISO 26000.

Se definirán pendientes y puntos de acción que deberán ser revisados por el Manager de Responsabilidad Social constantemente con el fin de seguir corrigiendo las falencias que la empresa tenga y llegar a la nueva revisión semestral con avances significativos.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se identificó el actual modelo de gestión de la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador y se concluye que a nivel global esta multinacional sí cuenta dentro de su estructura organizacional con un área dedicada a la Sustentabilidad que considera al medio ambiente, a la ética y cumplimiento, a la responsabilidad social corporativa y a los empleados pero lamentablemente a nivel regional (Latinoamérica) y local (en el Ecuador) dicha área de Sustentabilidad no tiene representación ni aplicación con lo cual los objetivos, metas, indicadores, planes de acción y estructura organizacional no incluyen a los principios de responsabilidad social en su definición.

Del diagnóstico realizado se observa que Nokia Siemens Networks Ecuador tiene varias deficiencias en el cumplimiento de los principios de responsabilidad social, algunas de ellas son: pago impuntual de utilidades anuales a los empleados, insuficiente difusión del código de ética, precios no estandarizados para proveedores, insuficiente participación de personas de género femenino en su directorio, insuficiente difusión de sus estados financieros, insuficiencia de programas de acción social que están afectando, en cierta medida, a la estrategia empresarial y valores corporativos que la organización ha definido a nivel global.

Las acciones o cambios que la empresa debe realizar en su actual sistema de gestión para incluir la responsabilidad social justamente están enfocados en la corrección de las deficiencias mencionadas, esto ayudará a la empresa a mejorar su estrategia de negocio frente a sus grupos de interés.

El nuevo modelo de gestión planteado en esta investigación es una propuesta de mejoramiento del actual sistema de gestión que incluye a la Responsabilidad Social

empresarial de una manera práctica para sentar bases que proporcionen una mejora continua a la organización y la lleve a conseguir una ventaja competitiva real que asegure una sustentabilidad y equilibrio entre lo económico, financiero, social y ambiental.

El criterio de verificación de cumplimiento del nuevo modelo de gestión planteado en esta investigación consiste en realizar a todos los grupos de interés de la empresa las encuestas de diagnóstico presentadas en el Anexo 2 cada 6 meses, así se determinará la situación actualizada de la empresa en cuanto al cumplimiento de los 7 principios de responsabilidad social definidos por la norma ISO 26000 y se definirán pendientes y puntos de acción que deberán ser revisados por el Manager de Responsabilidad Social.

Finalmente del estudio realizado se concluye que sobre la base de principios y lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial se ha diseñado un modelo de gestión para la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador que le permitirá mejorar su estrategia de negocio frente a sus grupos de interés.

RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se recomienda a la empresa Nokia Siemens Networks Ecuador tomar como referencia el nuevo modelo de gestión planteado y aplicarlo en su totalidad con el fin de corregir las falencias que fueron detectadas en el análisis del actual modelo de gestión, esto ayudará a mejorar la imagen corporativa de la empresa y producirá un efecto positivo en sus stakeholders lo que ayudará a reforzar su competitividad y sustentabilidad a largo plazo.

Para implementar el nuevo modelo de gestión basado en responsabilidad social propuesto para esta empresa se recomienda que el encargado de Recursos Humanos inicie con la contratación del Manager de Responsabilidad Social que sería el responsable de poner en marcha un plan de acción completo para incluir los principios de responsabilidad social dentro del modelo actual y cumplir así con las acciones mencionadas en la presente investigación.

En el caso de que algún lector desee tomar como referencia la presente investigación para analizar el modelo de gestión de cualquier empresa y determinar si tiene incluido o no a los 7 principios de responsabilidad social definidos en la norma ISO 26000, se recomienda primero definir quienes son los stakeholders de dicha organización (empleados internos, ejecutivos, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente donde opera), después definir el número de la muestra para las encuestas de análisis y finalmente analizar de la empresa su estrategia, valores corporativos, objetivos, metas, indicadores, planes de acción y estructura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, Alejandro. *Marketing y Responsabilidad Social Empresarial: un mapa de navegación*. Cozumel: Universidad de Quintana Roo, 2007.
- Alvarado, Alejandro, y Walesska Schlesinger. *Naturaleza de la responsabilidad social empresarial percibida por los consumidores y su efecto en la reputación*. Cali: Universidad ICESI, 2008.
- Alvear, Camila. *Temas Fundamentales de Responsabilidad Social*. Santiago de Chile: FLACSO, 2008.
- Anthony, Robert, y Vijay Govindarajan. *Sistemas de control de gestión*. México: McGRAW-HILL, duodécima edición, 2008
- Brito, Morelba. *Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la era pos-Enrom*. Zulia: Universidad de Zulia, 2007.
- Carroll, Archie. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. Indiana: Business Horizons, 1991.
- Cassini, Roque. *Definición de modelo de gestión – Qué es, significado y concepto*. Barcelona: 2008.
- Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Unión Europea, 2011.
- Correa, Maria Emilia, Sharon Flynn y Alon Amit. *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL, 2004.
- Cortina, Adela. *Ética, empresa y responsabilidad social*. Bogotá: Fundación Social Siglo del Hombre, 1998.
- Fernandez, Roberto. *Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*.

- Barcelona: Universia, 2008.
- Flores, Juliano. *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. S.I: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2007.
- Forum Empresa. *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas*. 2010.
- Garriga, Elisabet, y Domenec Melé. *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. Amsterdam: Kluwer Academic, 2004.
- Hupperts, Pierre. *Responsabilidad Social Empresaria*. Barcelona: Valleta Ediciones, 2005.
- Ibañez-Jimenez, Javier. *Responsabilidad Social de las Empresas y Finanzas Sociales*. Madrid: Akal, 2004.
- IRSE. *Los fundamentos del IRSE para la RSE*. Quito: IRSE, 2007.
- Lantos, Geoffrey. *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Massachusetts: Journal of Consumer Marketing, 2001.
- Mason Lind & Marchal. *Estadística para administración y economía*. México: Alfaomega editores, Décima Edición, 2004.
- Yepez, Gustavo. *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2007.
- Zadek, Simon. *El Camino hacia la Responsabilidad*. Massachusetts: Harvard Business Review America Latina, 2005.
- . *Corporate responsibility and competitiveness at the macro level*. Massachusetts: Corporate Governance, 2006
- . *El estado de la Competitividad Responsable 2007*. Londres: AccountAbility, 2007.

Sitios Web

NOKIA SIEMENS NETWORKS, Intranet Nokia Siemens Networks.
<http://www.nokiasiemensnetworks.com> (Consultada el 1 de Agosto de 2013).

RED PACTO MUNDIAL MÉXICO, ¿Qué es el Pacto Mundial?.
http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2 (consultada el 20 de agosto de 2013).

PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS, Global Compact.
<http://www.lsqa.com/pacto-global> (consultada el 20 de Agosto de 2013).

ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL, ISO 26000 visión general del proyecto.
http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (consulta 20 de agosto de 13).

ISO 26000, ¿Por qué no será certificable?, Comité ISO 26000 Perú.
<http://www.iso26000peru.org/docsec/pro-porquenoseracertificable.pdf> (consultada el 20 de agosto de 2013).

CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. <http://www.redceres.org/>
(consultada el 22 de Agosto 2013).

IRSE, Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador. <http://www.irse-ec.org/> (consultada el 22 de Agosto de 2013).

ESQUEL, Fundación Esquel. <http://www.esquel.org.ec/> (consultada el 22 de Agosto de 2013).

EKOS NEGOCIOS, Corporación Ekos. <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/RSE/documentos/rse.pdf>. (consultada el 22 de Agosto de 2013).

INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. <http://www.inec.gob.ec/>
(consultada el 22 de Agosto de 2013).

RED FORUM EMPRESA. <http://www.empresa.org/> (consultada el 29 de Agosto 2013).

ANEXOS

ANEXO 1

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN EL ECUADOR

NESTLÉ Ecuador S.A.: Creación de Valor Compartido

Nestlé, empresa líder en Nutrición, Salud y Bienestar, ha basado su negocio en sus Principios Empresariales, la legislación nacional y las normas internacionales, asegurándose de que sus actuaciones sean sólidas desde el punto de vista del medio ambiente, justas desde la perspectiva social y económicamente viables.

Nestlé tiene la convicción de que una empresa tendrá éxito a largo plazo solamente si responde de forma equilibrada, planificada y responsable a las necesidades de sus grupos de interés principales: la gente de los países donde opera, sus proveedores, sus colaboradores y sus accionistas.

En la Creación de Valor Compartido, participan y se benefician todos los miembros de la sociedad que conforman la cadena de valor de la empresa: productores primarios, proveedores de materiales y servicios, colaboradores, clientes, consumidores, socios, accionistas, distribuidores, gobierno, asociaciones y actores de la sociedad civil.

Los tres ejes clave para la Creación de Valor Compartido son la Nutrición, el Agua y el Desarrollo Rural. Es por ello que tienen 3 programas:

- Programa “NUTRIR”, para un Ecuador mejor nutrido
- Programa “SEMBREMOS AGUA”
- El “PLAN CACAO”

Compañía AZÚCAR VALDEZ: dulcemente responsable

La Compañía Azucarera Valdez S.A. (CAVSA), es una de las empresas más importantes del Ecuador. Por eso está consciente que está llamada a ser la promotora del desarrollo económico y humano, tanto de su organización como de la sociedad a la que

pertenece. Todo su accionar se ha orientado hacia sus principios y valores morales, buscando implementar y preservar estas conductas en el tiempo.

Es por ello que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte de su cultura organizacional y de su filosofía de vida, la cual se proyecta en la declaratoria de su misión, visión, y valores. Para Azucarera Valdez la RSE no es un tema filantrópico, sino una parte integral de su modelo de negocio, que construye confianza, de ahí que es generadora de la riqueza ética y material que busca el bienestar de las personas.

Su marco de acción los conduce a gestionar los recursos económicos en armonía con el medio ambiente, el desarrollo humano y social.

Esta empresa azucarera que opera en el Cantón Milagro, tiene programas externos y programas internos de Responsabilidad Social.

Programas externos

Desde 1999 CAVSA promueve programas de desarrollo social hacia la comunidad a través de la Fundación Nobis.

Desde 2001 desarrolla programas de formación para las familias, con la finalidad de proteger a la niñez y mejorar su calidad de vida; se han beneficiado a más de 3500 niños de Milagro, Yaguachi, Naranjito, entre otras.

Desde 1999 trabaja junto con SOLCA en la prevención del cáncer uterino en Milagro, atendiendo a 80 mujeres promedio por semana, lo que equivale a 4 000 atenciones por año en el centro ginecológico de la Fundación Nobis.

A partir de 2008 se mejoraron las condiciones sanitarias en más de 10 comunidades milagreñas con la implementación de 10 Centros de Atención Familiar. Atiende, en promedio, a 50 000 pacientes por año.

Programas internos

A partir del 2005 CAVSA inició programas de desarrollo social dentro de la compañía:

Desde 1950 las familias de los trabajadores son atendidos en el hospital de la compañía. Al año se atienden a 15 000 pacientes.

Desde 1923 existe un programa en el cual los hijos de los colaboradores se educan en la escuela de la empresa, contribuyendo así con la educación de su comunidad.

Desde 2006 hasta la actualidad se entregan becas de primaria, para los hijos de los empleados. Se han beneficiado a más de 50 niños en toda su etapa escolar.

Es una de las empresas ecuatorianas con el mayor número de jubilados del país (1671).

ADELCA: Construyendo confianza con Responsabilidad

Para la empresa Acería del Ecuador (ADELCA), la responsabilidad social va de la mano con el compromiso de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés, es decir, va más allá del cumplimiento de leyes y compromisos, esto engloba métodos y estrategias enfocadas en su plan de negocios, los cuales persiguen el verdadero equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La responsabilidad hacia los grupos de interés es la parte integral de la cultura de esta organización y se refleja en los principios de ganar con Integridad.

El más grande reciclador del Ecuador.

En Ecuador, ADELCA es líder en el reciclaje de chatarra ferrosa. Sus centros de acopio se extienden por todo el Ecuador y colecta alrededor de 250 000 toneladas métricas anuales de este material, el cual es procesado y convertido en productos de acero

de primera calidad. Este círculo virtuoso, que permite la reutilización de recursos, beneficia al país en varias dimensiones.

La actividad de reciclaje de chatarra ferrosa genera fuentes de trabajo directo e indirecto y beneficia a aproximadamente a 7000 familias ecuatorianas, vinculadas a actividades de colección primaria, acopio y transporte de chatarra.

Actualmente ADELCA se encuentra trabajando en varios proyectos que tienen por objetivo final apoyar la protección ambiental y la prevención de daños a la biodiversidad:

- Huella de Carbono.
- Pacto Global.
- Tecnología para el Control de Emisión de Gases.
- Programa de Monitoreo.

ADELCA es la primera empresa siderúrgica ecuatoriana en certificar su Sistema de Gestión Integrado bajo las normas ISO 9001 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente), OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional).

TELEFÓNICA ECUADOR: Fundación Proniño

La misión de esta fundación de la empresa española de telecomunicaciones Telefónica es contribuir a la erradicación del trabajo infantil que vulnera los derechos de los niños, a través de una escolarización que asegure logros educativos significativos en las trayectorias escolares y el conocimiento de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En Ecuador, la fundación Proniño nació en 1998 y las ONG's ecuatorianas que pertenecen a la fundación Proniño son:

- Programa del Muchacho Trabajador del Banco Central del Ecuador (PMT).
- Desarrollo y Autogestión (DYA).
- Fundación Unidad Virtual Iberoamericana (FUVIA).
- Fundación Nuestros Jóvenes.
- Fundación General Ecuatoriana (FGE).

ANEXO 2

ENCUESTAS REALIZADAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Cotejamiento de la situación real de la empresa NSN Ecuador en RSE frente a los siete principios de la Norma ISO 26000 RSE.²⁷

EMPLEADOS INTERNOS (30)

1. Rendición de cuentas

1. ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica, con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación, por ejemplo, del GRI?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	6,7%	2
Mediano	20,0%	6
Alto	20,0%	6
Desconozco	46,7%	14
<i>answered question</i>		30

2. ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel, primero, dentro de la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	10,0%	3
Bajo	20,0%	6
Mediano	43,3%	13
Alto	10,0%	3
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

3. ¿El personal de la organización conoce, a ciencia cierta, de qué se trata ese reporte o memoria?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	16,7%	5
Bajo	13,3%	4
Mediano	46,7%	14
Alto	10,0%	3
Desconozco	13,3%	4
<i>answered question</i>		30

²⁷ Encuesta elaborada por EKOS NEGOCIOS en su documento: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/RSE/documentos/rse.pdf>.

4. ¿Se incentiva, de manera fehaciente, para que los grupos de interés de la organización opinen, critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	10,0%	3
Bajo	26,7%	8
Mediano	40,0%	12
Alto	6,7%	2
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

5. ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	13,3%	4
Bajo	16,7%	5
Mediano	23,3%	7
Alto	6,7%	2
Desconozco	40,0%	12
<i>answered question</i>		30

6. ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	10,0%	3
Bajo	40,0%	12
Mediano	23,3%	7
Alto	6,7%	2
Desconozco	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

2. Transparencia

7. ¿La organización revela de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	13,3%	4
Mediano	30,0%	9
Alto	50,0%	15
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

8. ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto, o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	10,0%	3
Mediano	26,7%	8
Alto	53,3%	16
Desconozco	3,3%	1
<i>answered question</i>		30

9. ¿La organización difunde, entre sus grupos de interés, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	13,3%	4
Mediano	23,3%	7
Alto	53,3%	16
Desconozco	3,3%	1
<i>answered question</i>		30

3. Comportamiento Ético

10. ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	10,0%	3
Mediano	13,3%	4
Alto	76,7%	23
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

11. ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	3,3%	1
Mediano	6,7%	2
Alto	90,0%	27
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

12. ¿Todo el personal, a todo nivel, conoce y practica esos principios y valores?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	6,7%	2
Mediano	16,7%	5
Alto	70,0%	21
Desconozco	6,7%	2
<i>answered question</i>		30

13. ¿Evidencia la organización ese conocimiento y esa práctica?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	10,0%	3
Mediano	20,0%	6
Alto	70,0%	21
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

14. ¿La organización tiene un código de ética?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	6,7%	2
Alto	93,3%	28
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

15. ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron, al menos, tres de sus principales grupos de interés? (Por ejemplo: accionistas, personal, proveedores, clientes, organismos de control).		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	10,0%	3
Mediano	6,7%	2
Alto	23,3%	7
Desconozco	56,7%	17
<i>answered question</i>		30

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

16. ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	0,0%	0
Mediano	43,3%	13
Alto	43,3%	13
Desconozco	10,0%	3
<i>answered question</i>		30

17. ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	6,7%	2
Mediano	26,7%	8
Alto	46,7%	14
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

18. ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	6,7%	2
Mediano	26,7%	8
Alto	43,3%	13
Desconozco	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

19. ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	10,0%	3
Mediano	33,3%	10
Alto	33,3%	10
Desconozco	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

20. ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	16,7%	5
Mediano	40,0%	12
Alto	23,3%	7
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

21. ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	3,3%	1
Bajo	6,7%	2
Mediano	23,3%	7
Alto	43,3%	13
Desconozco	23,3%	7
<i>answered question</i>		30

5. Respeto al principio de legalidad

22. ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	16,7%	5
Alto	73,3%	22
Desconozco	10,0%	3
<i>answered question</i>		30

23. ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	36,7%	11
Alto	53,3%	16
Desconozco	10,0%	3
<i>answered question</i>		30

24. ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	3,3%	1
Mediano	23,3%	7
Alto	66,7%	20
Desconozco	6,7%	2
<i>answered question</i>		30

25. ¿Cómo revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	30,0%	9
Alto	53,3%	16
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

26. ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	26,7%	8
Alto	36,7%	11
Desconozco	36,7%	11
<i>answered question</i>		30

27. ¿Si existiera ese defecto, la organización se esfuerza por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	3,3%	1
Mediano	20,0%	6
Alto	53,3%	16
Desconozco	23,3%	7
<i>answered question</i>		30

28. ¿De qué manera la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización vinculada -o no- que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	20,0%	6
Alto	63,3%	19
Desconozco	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

7. Respeto a los Derechos Humanos

29. ¿En algún departamento, área u oficina se encuentra, de manera física o en otro medio, la declaración universal de los DD.HH?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	13,3%	4
Bajo	43,3%	13
Mediano	6,7%	2
Alto	13,3%	4
Desconozco	23,3%	7
<i>answered question</i>		30

30. ¿La organización tiene delegada, formalmente, una autoridad que se responsabilice por la difusión, capacitación, estudio y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés, principalmente, entre sus proveedores y clientes?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	30,0%	9
Mediano	26,7%	8
Alto	10,0%	3
Desconozco	26,7%	8
<i>answered question</i>		30

31. ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerados sus DD.HH?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	6,7%	2
Bajo	30,0%	9
Mediano	13,3%	4
Alto	26,7%	8
Desconozco	23,3%	7
<i>answered question</i>		30

EJECUTIVOS DE LA EMPRESA (4)

1. Rendición de cuentas

1. ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica, con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación, por ejemplo, del GRI?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

2. ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel, primero, dentro de la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

3. ¿El personal de la organización conoce, a ciencia cierta, de qué se trata ese reporte o memoria?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

4. ¿Se incentiva, de manera fehaciente, para que los grupos de interés de la organización opinen, critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	75,0%	3
Alto	25,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

5. ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

6. ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

2. Transparencia

7. ¿La organización revela de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

8. ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto, o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

9. ¿La organización difunde, entre sus grupos de interés, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

3. Comportamiento Ético

10. ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

Answer Options	Response Percent	Response Count
----------------	------------------	----------------

Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

11. ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

12. ¿Todo el personal, a todo nivel, conoce y practica esos principios y valores?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

13. ¿Evidencia la organización ese conocimiento y esa práctica?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

14. ¿La organización tiene un código de ética?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

15. ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron, al menos, tres de sus principales grupos de interés? (Por ejemplo: accionistas, personal, proveedores, clientes, organismos de control).

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0

Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

16. ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

17. ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

18. ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

19. ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

20. ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

21. ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

5. Respeto al principio de legalidad

22. ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

23. ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

24. ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

25. ¿Cómo revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

26. ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

27. ¿Si existiera ese defecto, la organización se esfuerza por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

28. ¿De qué manera la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización vinculada -o que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

7. Respeto a los Derechos Humanos

29. ¿En algún departamento, área u oficina se encuentra, de manera física o en otro medio, la declaración universal de los DD.HH?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

30. ¿La organización tiene delegada, formalmente, una autoridad que se responsabilice por la difusión, capacitación, estudio y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés, principalmente, entre sus proveedores y clientes?		
Answer Options	Response	Response

	Percent	Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

31. ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerados sus DD.HH?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

PROVEEDORES (4)

1. Rendición de cuentas

1. ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica, con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación, por ejemplo, del GRI?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	50,0%	2
Mediano	0,0%	0
Alto	50,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

2. ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel, primero, dentro de la organización?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

3. ¿El personal de la organización conoce, a ciencia cierta, de qué se trata ese reporte o memoria?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

4. ¿Se incentiva, de manera fehaciente, para que los grupos de interés de la organización opinen, critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

5. ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	25,0%	1
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

6. ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0

Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

2. Transparencia

7. ¿La organización revela de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

8. ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto, o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	2
Alto	25,0%	1
Desconozco	25,0%	1
<i>answered question</i>		4

9. ¿La organización difunde, entre sus grupos de interés, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

3. Comportamiento Ético

10. ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0

Bajo	50,0%	2
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

11. ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	50,0%	2
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

12. ¿Todo el personal, a todo nivel, conoce y practica esos principios y valores?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	50,0%	2
Desconozco	50,0%	2
<i>answered question</i>		4

13. ¿Evidencia la organización ese conocimiento y esa práctica?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	50,0%	2
Mediano	50,0%	2
Alto	0,0%	0
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

14. ¿La organización tiene un código de ética?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0

Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

15. ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron, al menos, tres de sus principales grupos de interés? (Por ejemplo: accionistas, personal, proveedores, clientes, organismos de control).

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	50,0%	2
Bajo	50,0%	2
Mediano	0,0%	0
Alto	0,0%	0
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

16. ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

17. ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

18. ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3

Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

19. ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

20. ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	25,0%	1
Alto	75,0%	3
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

21. ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	75,0%	3
Alto	25,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

5. Respeto al principio de legalidad

22. ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0

Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

23. ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

24. ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

25. ¿Cómo revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	75,0%	3
Desconozco	25,0%	1
<i>answered question</i>		4

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

26. ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0

answered question **4**

27. ¿Si existiera ese defecto, la organización se esfuerza por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0

answered question **4**

28. ¿De qué manera la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización vinculada -o que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0

answered question **4**

7. Respeto a los Derechos Humanos

29. ¿En algún departamento, área u oficina se encuentra, de manera física o en otro medio, la declaración universal de los DD.HH?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0

answered question **4**

30. ¿La organización tiene delegada, formalmente, una autoridad que se responsabilice por la difusión, capacitación, estudio y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés, principalmente, entre sus proveedores y clientes?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4

Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

31. ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerados sus DD.HH?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	4
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		4

CLIENTES (2)

1. Rendición de cuentas

1. ¿La organización publica reportes sociales o memorias de sostenibilidad de manera periódica, con la verificación de una auditora internacionalmente reconocida y con la evaluación, por ejemplo, del GRI?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

2. ¿Se difunde dicho reporte a todo nivel, primero, dentro de la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0

Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

3. ¿El personal de la organización conoce, a ciencia cierta, de qué se trata ese reporte o memoria?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

4. ¿Se incentiva, de manera fehaciente, para que los grupos de interés de la organización opinen, critiquen y efectúen evaluaciones acerca del contenido de ese reporte?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

5. ¿Se toman acciones sobre esas observaciones efectuadas?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

6. ¿Se evidencian tangible y objetivamente esas acciones?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

2. Transparencia

7. ¿La organización revela de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

8. ¿Esa información está fácilmente disponible y es directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto, o podrían verse impactados de manera significativa por la organización?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

9. ¿La organización difunde, entre sus grupos de interés, las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

3. Comportamiento Ético

10. ¿Hay evidencias tangibles de que la organización fundamenta su comportamiento en los valores de la honestidad, equidad e integridad?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

11. ¿La organización tiene -de manera formal- identificados y declarados sus valores y principios fundamentales?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

12. ¿Todo el personal, a todo nivel, conoce y practica esos principios y valores?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

13. ¿Evidencia la organización ese conocimiento y esa práctica?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

14. ¿La organización tiene un código de ética?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

15. ¿En la elaboración de ese código de ética intervinieron, al menos, tres de sus principales grupos de interés? (Por ejemplo: accionistas, personal, proveedores, clientes, organismos de control).

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

4. Respeto a los intereses de los grupos de interés

16. ¿La organización tiene identificados sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

17. ¿Existe una metodología para el diálogo con esos grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

18. ¿Se evalúan las acciones que podrían impactar a sus principales grupos de interés?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

19. ¿Se manejan registros acerca del avance y progreso de la relación con sus grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

20. ¿Están periódicamente siendo evaluados esos avances y progreso por la alta dirección de la organización?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

21. ¿La planificación estratégica de la organización utiliza como uno de sus elementos fundamentales los diálogos con sus grupos de interés?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

5. Respeto al principio de legalidad

22. ¿La organización cumple con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se desempeñan de manera adecuada?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

23. ¿Tiene alguna metodología para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	50,0%	1
Alto	50,0%	1
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

24. ¿La organización se mantiene informada de todas sus obligaciones legales?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

25. ¿Cómo revisa –periódicamente- su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que son de su aplicación?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

26. ¿La organización tiene identificadas situaciones en las que la ley local o su implementación no proporcionan las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

27. ¿Si existiera ese defecto, la organización se esfuerza por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	50,0%	1
Desconozco	50,0%	1
<i>answered question</i>		2

28. ¿De qué manera la organización se preserva de no ser cómplice en las actividades de otra organización vinculada -o que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

7. Respeto a los Derechos Humanos

29. ¿En algún departamento, área u oficina se encuentra, de manera física o en otro medio, la declaración universal de los DD.HH?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

30. ¿La organización tiene delegada, formalmente, una autoridad que se responsabilice por la difusión, capacitación, estudio y ejercicio de los DD.HH. internamente y en sus grupos de interés, principalmente, entre sus proveedores y clientes?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

31. ¿Se tiene establecido un claro procedimiento en caso de que alguien relacionado con la organización sienta vulnerados sus DD.HH?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nulo	0,0%	0
Bajo	0,0%	0
Mediano	0,0%	0
Alto	100,0%	2
Desconozco	0,0%	0
<i>answered question</i>		2

**Percepción de los Empleados Internos respecto a RSE básica de la empresa
NSN Ecuador.²⁸**

EMPLEADOS INTERNOS (30)

1. ¿Las personas que trabajan en la organización se sienten bien tratadas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	6,7%	2
Malo	0,0%	0
Regular	10,0%	3
Bueno	53,3%	16
Excelente	30,0%	9
<i>answered question</i>		30

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento e información acerca de la Visión, Misión, Valores institucionales?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	0,0%	0
Regular	20,0%	6
Bueno	60,0%	18
Excelente	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

²⁸ Encuesta elaborada por EKOS NEGOCIOS en su documento: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/RSE/documentos/rse.pdf>

3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene de alguna política en relación a la Responsabilidad Social de la empresa, y/o de Calidad, y/o Medio Ambiente y/o de Salud y Seguridad Ocupacional?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	6,7%	2
Regular	30,0%	9
Bueno	60,0%	18
Excelente	0,0%	0
<i>answered question</i>		30

4. ¿En qué nivel considera que la empresa está en pago al día a sus trabajadores, al IESS, impuestos, etc.?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	0,0%	0
Regular	3,3%	1
Bueno	30,0%	9
Excelente	63,3%	19
<i>answered question</i>		30

5. ¿Conoce el personal cómo fueron obtenidas las utilidades, también en el caso de que no se las haya logrado?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	43,3%	13
Malo	13,3%	4
Regular	30,0%	9
Bueno	6,7%	2
Excelente	6,7%	2
<i>answered question</i>		30

6. ¿Cómo establece la situación de pagos (justos) a proveedores y contratistas: se aprovecha de ellos o se han acordado relaciones mutuamente beneficiosas?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	0,0%	0
Regular	26,7%	8
Bueno	56,7%	17
Excelente	16,7%	5
<i>answered question</i>		30

7. ¿Cumple la organización –puntualmente- con los compromisos adquiridos: paga a tiempo, no se les exige ser proveedores exclusivos para la empresa so pena de dejar de comprarles?

Answer Options	Response Percent	Response Count
----------------	------------------	----------------

Pésimo	0,0%	0
Malo	6,7%	2
Regular	16,7%	5
Bueno	56,7%	17
Excelente	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

8. ¿Lo que se dice en la publicidad, o en la venta del producto bien o servicio, es consecuente con la realidad?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	3,3%	1
Regular	6,7%	2
Bueno	70,0%	21
Excelente	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

9. ¿En qué nivel se puede demostrar que lo que están publicitando tiene evidencias certeras; mediciones, registros, comprobaciones, etc.?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	3,3%	1
Regular	10,0%	3
Bueno	66,7%	20
Excelente	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

10. ¿Se sabe, a cabalidad, qué hacer si se diera la circunstancia de tener que efectuar un reclamo?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	6,7%	2
Regular	16,7%	5
Bueno	60,0%	18
Excelente	13,3%	4
<i>answered question</i>		30

11. ¿Está debidamente justificado el precio al que venden ese producto, bien o servicio?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	6,7%	2

Regular	6,7%	2
Bueno	66,7%	20
Excelente	20,0%	6
<i>answered question</i>		30

12. ¿Se practica un liderazgo positivo, participativo, próximo al personal, a los clientes y a los proveedores?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	6,7%	2
Regular	20,0%	6
Bueno	63,3%	19
Excelente	6,7%	2
<i>answered question</i>		30

13. ¿Existe una gerencia de “puertas abiertas” o es tediosa la tramitología para hablar con las máximas autoridades de la empresa?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	6,7%	2
Regular	13,3%	4
Bueno	46,7%	14
Excelente	30,0%	9
<i>answered question</i>		30

14. ¿La organización muestra su posición formal, de manera pública y abierta, frente a temas de corrupción?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	0,0%	0
Regular	6,7%	2
Bueno	30,0%	9
Excelente	63,3%	19
<i>answered question</i>		30

15. ¿Existe un procedimiento, para propios y externos, de cómo proceder frente a un acto que lo consideran corrupto por parte de la empresa?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	0,0%	0
Regular	0,0%	0

Bueno	40,0%	12
Excelente	60,0%	18
<i>answered question</i>		30

16. ¿La empresa promueve prácticas responsables en temas medio ambientales, por ejemplo, al menos, la aplicación de las “3 R”: reducción, reciclaje y reducción?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	0,0%	0
Malo	3,3%	1
Regular	20,0%	6
Bueno	50,0%	15
Excelente	26,7%	8
<i>answered question</i>		30

17. Sin importar su giro de negocio ¿informa, capacita al personal y lo involucra, especialmente, a los de la alta cúpula gerencial, en voluntariados respecto a actividades de protección ambiental?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	10,0%	3
Regular	36,7%	11
Bueno	40,0%	12
Excelente	10,0%	3
<i>answered question</i>		30

18. ¿Controla exhaustivamente los consumos de energía, agua, combustibles, los mantenimientos de vehículos de flota propia, de contratados o de los trabajadores que poseen movilización propia?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Pésimo	3,3%	1
Malo	10,0%	3
Regular	16,7%	5
Bueno	60,0%	18
Excelente	10,0%	3
<i>answered question</i>		30